وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique

جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر

Université Mustapha Stambouli Mascara

كلية العلوم الاقتصادية, العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بحث وابداع-

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

تخصص: تسيير المؤسسات

العنوان

استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية

إعداد: بوغاري فاطمة الزهرة

إشراف : د. عدوكة لخضر

لجنة المناقشة:

أ.د. شنيني عبد الرحمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر	رئيسا
د. عدوكة لخضر	أستاذ محاضر – أ-	جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر	مقررا
أ.د. الياس صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا
د. كربوش محمد	أستاذ محاضر – أ-	جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر	ممتحنا
د. مداح عرايبي الحاج	أستاذ محاضر – أ-	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	ممتحنا
د. العيداني الياس	أستاذ محاضر – أ-	المركز الجامعي تيسمسيلت	ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2016

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله أن منّ علينا بنعمته، وأتمّ علينا توفيقه، أمّا بعد،

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل للأستاذ المشرف **د .عدوكة لخضر** على كل ما قدمه لي من عطاء وتوجيه، و إرشاد سواء لإتمام هذا العمل أو أعمال أخرى خلال مدة التكوين في الدكتوراه إجمالا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

ولا انسى أن أشكر أكثر من ساندني في هذه السنوات صديقاتي ورفيقاتي في هذا الدرب : **ليلى هادف، سارة شوايي، خديجة يحي لحسن.**

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدم لي يد العون في إتمام هذه الأطروحة وأخص بالذكر **الأستاذ د. مداح عرايبي الحاج** .

إهـــــداء

إلى الشخص الوحيد الذي لولاه لما ارتقيت إلى هذه المرتبة، ولا اعتليت منبر الدكتوراه، أهديه كل النجاح.

والدي ... لأجلك فقط اجتهدت وحاولت التفوق

إلى الإنسانة التي ضحت براحتها من أجل ارتقاءنا ... أمي الحبيبة

وإلى كل الأحباب والرفقاء ...

الفهـــرس العــــــام :

العنوان	الصفحة
مقدمة	1
الفــصل الأول: استراتيجية تموقع منتج مؤسسة في السوق.	11
تمهيد	12
المبحث الأول: مفاهيم أساسية لاستراتيجية التموقع.	13
المطلب الأول: مفهوم التموقع الاستراتيجي.	13
المطلب الثاني: أبعاد، أهمية، وأهداف التموقع.	20
المطلب الثالث: منهجية التموقع.	26
المطلب الرابع: تطبيق استراتيجية التموقع.	30
المبحث الثاني: التقسيم الاستراتيجي و استهداف القطاعات.	37
المطلب الأول: ماهية التقسيم الاستراتيجي.	37
المطلب الثاني: معايير التقسيم الاستراتيجي، مراحله، و صعوباته.	41
المطلب الثالث: استهداف السوق.	47
المطلب الرابع: محفظة الأنشطة.	50
المبحث الثالث: العناصر التفاعلية المؤثرة على خيار المؤسسة استراتيجية معينة للتموقع.	54
المطلب الأول: سلوك المستهلك و قرار الشراء.	54
المطلب الثاني: المنتج.	62
المطلب الثالث: العلامة التجارية.	69
خلاصة الفصل الأول	74

فهـــرس الجداول :

فهــرس الأشكال :

مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في مجملها توترا كبيرا، وحدّة منافسة تتميز بالقوة والغموض والتعقّد، فإذا نظرنا إلى مختلف المنتجات المتواجدة في الأسواق وخاصة تلك التي تنتمي إلى نفس القطاع، نجدها تتسم بنفس الخصائص والصفات، تؤدي نفس الغرض، وتشبع نفس الحاجة، بالإضافة إلى أن معظمها تتوفر بنفس الأسعار أو متقاربة في ذلك، ومن هذا نجد أنه ليس على المستهلك أن يتكبد عناء المقارنة بين المنتجات عند اتخاذ قرار الشراء . هذا يقودنا إلى نتيجة واحدة وهي أنه على المؤسسات وبشكل حتمي أن تقوم بتمييز منتجاتها بخاصية أو ميزة معينة تجعلها مختلفة عن باقي المنتجات المماثلة والمتوفرة في السوق، كما يتحتم عليها أن تأخذ في اعتبارها اختلاف عادات المستهلكين وسلوكياتهم ورغباتهم ... من قطاع إلى آخر واختلاف أعمارهم وأعمالهم وتطلعاتهم، وأماكن تواجدهم وانتمائهم. حيث تؤثر أذواق المستهلكين وتنوع رغباتهم واحتياجاتهم، وتباين أنماط الاستهلاك بينهم على تنويع المنتجات والعروض التي تقوم المؤسسة بتقديمها، وبالتالي تدفع بالمنافسة لتكون أكثر حيوية ونشاطا عن ذي قبل، تسعى فيها المؤسسة إلى التميز بطريقة ترسّخ صورتها في أذهان المستهلكين حتى تضمن لنفسها البقاء في السوق والاستمرار في القطاع المستهدف وتحقق التقدم أمام المنافسين، وفي النهاية فإن حياة المؤسسات تتوقف على حياة منتجاتها .

يقدم التسويق الاستراتيجي للمؤسسة خطوات متكاملة للتميّز عن المنافسين وتقديم عروض فريدة، متمثلة في ضرورة تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية في البداية (Segmentation)، نظرا لعدم تجانس المستهلكين لكل قطاع واختلاف أذواقهم ورغباتهم، وبالتالي يستحيل جمعهم في نفس المجموعة وتقديم منتجات متماثلة لهم، ومن هنا كان من الواجب اتباع الخطوة الثانية بعد التجزئة وهي الاستهداف (Targeting) من خلال تقديم منتجات متعددة كل منها يستهدف قطاعا محددا من المستهلكين، ونميّز هنا بين حالتين من الاستهداف حيث يمكن للمؤسسة استهداف سوق جزئي من مجموع السوق كلّه أو استهداف أكثر من قطاع ولكن بمنتجات مختلفة، ثم بعد ذلك تميز منتجات كل قطاع عن منتجات المنافسين . إضافة إلى هذا تأتي الخطوة الثالثة المتمثلة في التموقع (Positionning) والتي تتيح للمؤسسة تحديد صورتها ومكانتها في أذهان المستهلكين عن طريق استخدام ما يتم تكوينه في ذهن المستهلك والعمل عليه كمعايير أساسية لتطوير المنتجات وفقا لهذه التصورات.

بالنظر إلى هذه الخطوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لا نهمل أنها تعمل جنبا إلى جنب وبشكل مواكب لمكونات التسويق العملي الذي يهتم بتقديم مزيج تسويقي يتوافق مع السوق المستهدف وإمكانيات المؤسسة وخصائص المنتج على حدّ سواء، ومن هنا كان الاعتماد على الاهتمام بالاستراتيجية المناسبة لتطوير وحماية عروض المؤسسة، وهذا من أجل إعادة تموضعها في الأسواق، بالتحديد وبدرجة أكبر في ذهن المستهلكين.

إن أول من جاء بمفهوم التموقع هما الباحثين "Al Ries" و"Jack Trout" في سنوات السبعينيات، من خلال أبحاثهما المشتركة، ثم تبناه بعد ذلك "Philip Kotler" وطوّر مفهومه، بالإضافة إلى بعض المشاركات المقدّمة من قبل مختلف الباحثين أمثال "تريسي- وويرسما"، ولا ننسى- إسهامات المفكر الاقتصادي "Porter" في هذا السياق، خاصة وأن المغزى الأول والأساسي من تموقع وتموضع منتجات المؤسسة في أذهان المستهلكين هو تعزيز تنافسيتها وتحسين وضعيتها التنافسية بين المستثمرين في القطاع.

ولا يفوتنا أن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تشتد عليها الضغوط بارتفاع حدة المنافسة خاصة مع انفتاح مجالات الاستثمار في شتى القطاعات، ومن الجانبين المحلي والأجنبي، فأصبح نجاحها وقوة تنافسيتها مرتبطين بقدرتها على التكيف ومرونة عروضها لمواكبة التغيرات الخارجية والداخلية المحيطة. وبالتالي فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ملزمة بالتفاعل مع مختلف التحولات والتغيرات في أذواق المستهلكين الجزائريين ورغباتهم المتنوعة، وهذا ما توفره لها مسارات التسويق الاستراتيجي من تجزئة الأسواق واستهداف القطاعات وتموقع المنتجات والعروض، حيث يقوم المسيرون بتحديد الخيارات الاستراتيجية لكل خطوة من الخطوات الثلاثة بعد القيام بدراسة السوق التي تتيح لها التعرف على مختلف التغيرات في السلوك الشرائي للفئة التي ترغب باستهدافها مع تنوع الأنماط الاستهلاكية، والمواكبة لتصورات المستهلكين، خاصة إذا ارتبط نشاط المؤسسة بالقطاع الغذائي، هذا الأخير الذي يشهد حدّة منافسة تتسم بالقوة والشراسة نظرا لتنوع المنتجات المتماثلة والبديلة، وكثرة الخيارات والبدائل أمام المستهلك الجزائري بين منتجات محلية وأخرى أجنبية، ولا يخفى علينا الاختلاف الشديد في أذواق المستهلكين في هذا القطاع.

انطلاقا من هذه الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى حتمية اتخاذ استراتيجية للتموقع في أذهان مستهلكيها، بما أن ضمان استمراريتها وتنافسيتها وقوة الوضعية التنافسية لعروضها في السوق مرتبط بشكل أساسي بتوافق هذه

العروض أو المنتجات التي تقدمها مع أذواق ورغبات وميول وتصورات المستهلكين المستهدفين. من هنا تتبادر إلى الذهن الإشكالية التالية والتي تمثل محور هذا البحث:

كيف تمكّن استراتيجية التموقع مؤسسات المنتجات الغذائية الجزائرية من مواجهة التحديات في الأسواق التنافسية وتحسين الوضعية التنافسية في السوق المستهدف؟

- **الأسئلة الفرعية :**

هذه الإشكالية تتفرع إلى أسئلة جزئية أهمها ما يلي:

1. هل تتقصى المؤسسة الجزائرية الناشطة في القطاع الغذائي عن ردود أفعال المستهلكين حول منتجاتها وبالتالي عن تموقع منتجاتها في أذهانهم؟
2. فيم تتمثل الأبعاد والمعايير التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية في تحديد التموقع الذي يميزها عن منافسيها في السوق ؟
3. ماهي الأبعاد المحددة لسلوك المستهلك الجزائري في اتخاذ القرار الشرائي نحو المنتجات الغذائية، والتي تكتسي أهمية قصوى عنده في بناء تموقع هذه المنتجات بالمقارنة مع منافستها الأجنبية ؟
4. هل يمتلك المنتج الغذائي الجزائري الميزات التنافسية الضرورية لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية ؟
5. كيف يساهم الخيار المتبع للتموقع في تعزيز تنافسية المؤسسة الجزائرية وتحسين وضعيتها في السوق المستهدف؟

- **فرضيات الدراسة :**

1- تتقصى المؤسسة الجزائرية في القطاع الغذائي عن ردود أفعال المستهلكين وتموقع منتجاتها في أذهانهم قصد توحيد ومطابقة التموقع المرغوب مع التموقع المدرك.

2- خصائص المنتج التي تكتسي أهمية قصوى لدى المستهلك والمحددة لقراره الشرائي، هي نفسها الأبعاد والمعايير التي تعتمدها المؤسسة الجزائرية في تحديد تموقعها في السوق.

3- يمتلك المنتج الغذائي الجزائري الميزات التنافسية الضرورية لمواجهة المنافسة الأجنبية والتفوق عليها.

4- تسمح استراتيجية التموقع بتميز المنتجات وتحسين وضعيتها التنافسية في السوق وبالتالي تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة .

- **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

بالإضافة إلى الرغبة الشخصية والميول الذاتي للبحث في مجال التسويق الاستراتيجي من علوم التسيير، فإن هناك أسبابا أخرى قد دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع :

- الاطلاع على مدى تطبيق التموقع من قبل المؤسسات الجزائرية بالقطاع الغذائي، باعتباره من أهم عناصر الاستراتيجية التسويقية .
- التعرف على أهم الأبعاد وخصائص المنتجات الغذائية التي يسعى المستهلك الجزائري إلى إدراكها والمؤثرة على سلوكه عند اتخاذ القرار الشرائي.
- محاولة تعزيز الدراسات حول هذا الموضوع الحساس وتقديم إفادة ترفع من وعي المؤسسة الجزائرية لأهمية التقصي حول تموقع منتجاتها في اذهان المستهلكين، وضرورة ذلك لتحسين الوضعية التنافسية لمنتجاتها في القطاع .
- فتح المجال أمام الدراسات والأبحاث الجزائرية في هذا السياق من خلال إبراز ضرورة الاهتمام بتنافسية المؤسسات الاقتصادية في القطاع الغذائي ومداخل تعزيزها.

- **أهداف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز مفهوم استراتيجية التموقع، والتجزئة السوقية، واستهداف القطاعات، لأهمية هذه العناصر في الاستراتيجية التسويقية، وبيان الدور الذي تلعبه في تقوية الوضعية التنافسية للمؤسسات الجزائرية،

بالإضافة إلى إبراز ضرورة وأهمية الاهتمام بتصورات المستهلكين ورغباتهم في تحديد واختيار التموقع المناسب .

- ضرورة التأكيد على أهمية استراتيجية التموقع والاهتمام بصورة المؤسسة في أذهان المستهلكين كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الانتاجية في القطاع الغذائي .
- تقديم بعض النتائج والتوصيات والاقتراحات، التي من الممكن ان تساعد في تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الجزائرية في القطاع الغذائي .

- **حدود الدراسة :**

نظرا لاتساع مجال البحث في سياق موضوع الدراسة، فإنه يتوجب علينا تحديد الحيز الذي ينتمي إليه بحثنا هذا وفق ما يلي :

- الحدود المكانية : قمنا في هذه الدراسة باختيار منتج المشروبات الغازية لما له من استهلاك واسع، وقمنا بالاستقصاء وتوزيع استبانة الدراسة على المستوى الوطني ككل، لمحاولة تغطية مختلف المستهلكين في القطر الجزائري.
- الحدود الزمانية : امتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية من شهر مارس إلى شهر ماي لسنة 2015 .
- الحدود المفاهيمية : اقتصرت الدراسة على التطرق إلى استراتيجية تموقع المنتجات في القطاعات المستهدفة، وأهمية خيار التموقع في تقوية وتطوير الوضعية التنافسية للمنتجات باعتبارها مؤشرا من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تحديد أهم العناصر التفاعلية لاتخاذ الخيار الأمثل للتموقع .

- **المنهج المتبع :**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، نظرا لاشتمال البحث على جانبين نظري وتطبيقي، وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي في الجانب النظري من أجل استنباط الأفكار والمفاهيم من

خلال الاطلاع على أدبيات موضوع الدراسة ومختلف الأبحاث والدراسات المتعلقة باستراتيجية التموقع، المنافسة، تنافسية المؤسسات، والوضعية التنافسية للمنتجات.

أما المنهج الاستقرائي فقد تم استخدامه في الجانب التطبيقي قصد استقراء المعطيات والبيانات التي تم تجميعها من الدراسة الميدانية، وتحليل هذه البيانات فيما بعد من أجل الوصول إلى نتائج من شأنها إثراء موضوع البحث.

- **صعوبات الدراسة :**

عند قيامنا بإجراء بهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات أهمها :

- السعة الكبيرة للموضوع والذي يحوي الكثير من العناصر والمتغيرات المتعلقة ببعضها البعض .
- الصعوبة الكبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية .

- **الدراسات السابقة :**

الدراسة الاولى : رسالة ماجستير من إعداد نذيرة بسوح2005 ، بعنوان:

Le Positionnement du Produit : Application Au Cas Henkel Algérie

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد التموقع الخاص بمنتوج علامة هنكل للغسيل باليد أمام العلامات المنافسة على أساس الأبعاد الخاصة بالجودة والفعالية والرائحة (استراتيجية التموقع بتمييز المنتج) باعتبارها أبعاد ذات أهمية قصوى لدى الزبون.

الدراسة الثانية : رسالة ماجستير من إعداد نسيم محرم2006 ، بعنوان:

Etude Du Positionnement D'une Entreprise Dans Un Environnement Concurrentiel

خلصت الدراسة إلى تحديد تموقع شركة جازي – الشركة محل الدراسة -كرائد للسوق وأن بعدي جودة الشبكة والتسعيرة يتخذان أهمية كبيرة في اختيار المتعامل لدى الزبون، وهو ما يجعل الركة تمتلك قدرة تنافسية قوية.

الدراسة الثالثة : رسالة ماجستير من إعداد بوكلي حسان نسيم 2011، بعنوان :

Le positionnement stratégique du médicament générique

اهتمت الدراسة بتحديد التموقع التسويقي للأدوية في السوق الجزائري وخلصت إلى أن الأبعاد الأكثر أهمية بالنسبة لكل من الأطباء والصيدليين والمستهلكين النهائيين هي التوليفتين (جودة/كمية) و(جودة / فعالية)، أما بعد السعر فهو مستبعد بدرجة كبيرة .

الدراسة الرابعة : رسالة ماجستير من إعداد موفق ميمون2011 ، بعنوان:

دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية – دراسة حالة شركة موبيليس–

توصلت الدراسة إلى أن شركة موبيليس تتموقع فقط على أساس بعد الجودة الذي يعتبر غير كاف نظرا لتجاهلها الأبعاد الأخرى التي تعتبر ذات أهمية كبيرة كالتسعيرة والعروض والتخفيضات، مما يلزم شركة موبيليس بتطبيق استراتيجية إعادة التموقع في القطاع السوقي حتى تعزز من تنافسيتها بالنسبة لجازي ونجمة.

الدراسة الخامسة : مقال من إعداد Alex GAVRILESCU 2011، بعنوان :

STUDY OF WINES POSITIONING ON THE ROMANIAN MARKET

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تموقع العلامات التجارية للخمور الرومانية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 100 مفردة من المستهلكين للخمور الرومانية، وخلصت إلى أن العلامات التجارية الأكثر شهرة لإنتاج الخمور في السوق الرومانية هي : Murfatlar، Cotnari، Jidvei، Odobesti، أما العلامة الحائزة على المركز الأول بأفضل تموقع فهي علامة Murfatlar، وفقا لتقييم العينة التي كان تركيز إهتمامها على عامل أساسي هو نوعية الكروم المستخدمة لاستخراج المشروب .

الدراسة السادسة : مقال من إعداد JARA Magali 2012، بعنوان :

COMPARAISON DES POSITIONNEMENTS CONCURRENTIELS DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS, SELON LES PERCEPTIONS DES CLIENTS CARREFOUR ET LA DIFFUSION EFFECTIVE DES MAGASINS

خلصت الدراسة إلى ان كل من الوسطاء (médiateurs) والميسرين (modérateur) هما عاملين مؤثرين وبشكل كبير على تموقع العلامات التجارية لشركات التوزيع .

الدراسة السابعة : رسالة ماجستير من إعداد بزاوشة شهيناز فادية 2013، بعنوان :

LE POSITIONNEMENT DE LA COMPAGNIE AIR ALGERIE FACE A SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL INTERNATIONAL

خلصت الدراسة إلى تحديد تموقع شركة الخطوط الجوية الجزائرية امام الشركات الدولية المنافسة بكونه أضعف من تموقع كل من شركة Aigle Azur وشركة الخطوط الجوية التونسية، والخطوط الملكية المغربية، على أساس الأبعاد التالية : الاستماع إلى العملاء، درجة رضا الركاب، ولاء العملاء، وسياسة الترويج .

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في اهتمامها بالقطاع الغذائي في السوق الجزائري، وتموقع منتجات المشروبات الغازية بالتحديد في أذهان المستهلكين، بالإضافة إلى تحديد قوة الوضعية التنافسية للمؤسسات الناشطة في هذا القطاع .

- **منهجية الدراسة:**

لمعالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، تطرقنا في الفصل الأول إلى كل ما يتعلق باستراتيجية تموقع منتج في الأسواق التنافسية، من خلال إبراز المفاهيم الأساسية لاستراتيجية التموقع، ودور التقسيم الاستراتيجي واستهداف القطاعات، مع التعرف على العناصر التفاعلية المؤثرة على خيار المؤسسة لاتخاذ استراتيجية معينة للتموقع. أما الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى تحليل تنافسية نشاط المؤسسة

في السوق أو القطاع المستهدف، فتعرفنا على الإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية، وأهم النظريات المفسرة لهذه المفاهيم، بالإضافة إلى التعرف على أساليب تحليل الوضعية التنافسية لمحفظة أنشطة المؤسسة .

أما الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي، فقد خصصناه لإسقاط الدراسة النظرية على سوق المشروبات الغازية في الجزائر، باعتباره مجالا من مجالات الصناعات الغذائية، ولذلك قمنا بالتعرف على واقع سوق الصناعة الغذائية في الجزائر ككل، بتقديم نبذة عن تطور الصناعة الغذائية والاستهلاك الغذائي في الجزائر، والاطلاع على واقع سوق المشروبات الغازية، لنقوم بعد ذلك بالتقصي عن التموقع المرغوب من طرف الوحدة محل الدراسة ومقارنته بالتموقع المدرك لدى المستهلكين، ثم في النهاية قمنا بتحليل الوضعية التنافسية للمنتجات محل الدراسة وخرجنا بنتائج تفيد الإجابة على إشكالية الموضوع والتحقيق في فرضياته .

الفصل الأول :

إستراتيجية تموقع منتج مؤسسة في السوق

تمهيد :

من أجل أن تتخذ المؤسسة استراتيجية تسويقية ناجحة تسمح لها بالاستمرار في السوق التنافسي المتسم بالتذبذب والمرونة والتجدد تحت تأثير العديد من العوامل، فإنه من الواجب عليها اتخاذ سياسات تسويقية فعالة وناجحة في كلا الجانبين الاستراتيجي والعملي، من خلال إعداد سياسات مناسبة لتقديم المزيج التسويقي، ومواكبة ذلك مع الاستراتيجية التسويقية الملائمة من حيث التجزئة السوقية لمحفزة نشاطات المؤسسة، واستهداف القطاعات، وصولا إلى التموقع الفعال الذي يضمن لها تميز عروضها السوقية مقارنة بالمنافسين في القطاع، وبالتالي ترسيخ موقعها في أذهان عناصر الفئة المستهدفة.

تفصيلا أكثر في هذا السياق سنتطرق في فصلنا هذا إلى :

- المفاهيم الأساسية لاستراتيجية التموقع .
- التقسيم الاستراتيجي واستهداف القطاعات .
- العناصر التفاعلية المؤثرة على خيار المؤسسة لاتخاذ استراتيجية معينة للتموقع .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية لاستراتيجية التموقع

إن الاستراتيجية التسويقية تقوم على اتباع المراحل الثلاثة المعروفة وهي : التجزئة السوقية، الاستهداف، ثم المرحلة الأخيرة وهي التموقع، إلا أننا سنستبق في فصلنا هذا إلى التعرف على هذه الأخيرة أكثر نظرا لكون بحثنا يرتكز على استراتيجية التموقع .

المطلب الأول : مفهوم التموقع الاستراتيجي

1- ظهور مصطلح التموقع :

تمت الإشارة إلى التموقع بعد تركيز الاهتمام على كل من المنتج نفسه ثم الصورة في التطور التاريخي للدراسات التسويقية، فقد كانت دورة حياة المنتج الأكثر هيمنة مع نهاية الخمسينات و بداية الستينات، وقد تميزت هذه المرحلة بقلة القدرة على المنافسة، وكل منتج ينظر إليه على انه اكتشاف جديد.

في هذه المرحلة تم التركيز على المبيعات بصورة فريدة، حيث أخذت ميزات المنتج استراتيجية الهيمنة الكاملة حيث أصبحت الفوائد هي الأكثر أهمية في هذا السياق. وقد عرفت مرحلة التركيز على الصورة الاهتمام عندما تم تطوير منتجات "Me Too" لمواجهة العلامات التجارية القوية والرائدة في السوق[1] .

تم تقديم مفهوم التموقع لأول مرة في جدول أعمال الدراسات التسويقية التي قدمها كل من Al RIES et Jack TROUT منذ عام 1972 حيث أصدرا مقالاتهما المنشورة في المجلة العالمية المهتمة بشؤون التسويق والإعلان " عصر الإعلان" "Advertising" تحت عنوان "The Positioning Era" واصفين المناهج الأساسية للتموقع، وفي عام 1981 نشرا مقالا حول 10 سنوات من التقييم للمناهج التي وضعاها[2].

بناء على هذين المقالين، فإن مفهوم ميزات تحديد التموقع يمكن تلخيصها في ما يلي :

[1] - Karadeniz, Mustafa. "Product positioning strategy in marketing management." Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi 5.2 (2009), p 100.

[2] - Moors, Bernard. Les clés de la publicité aujourd'hui. Editions Maxima, 2003, p147.

- تموقع منتج في السوق في هذه الحالة يتمثل في موقعه النسبي في اعتبار الزبون مقارنة مع منتجات المنافسين .
- يمكن تشكيل التموقع وفقا لخصائص معينة، كفوائد واستخدامات المنتج .
- يمكن تطوير التموقع بشكل مباشر لمواجهة المنافس الرئيسي .

فقدت الاستراتيجيات التي كانت تعمل في الماضي صلاحيتها، خاصة مع ارتفاع حدة المنافسة ومع تحسين التواصل مع الزبون، هنا أشار كل من RIES et TROUT إلى أنه على المؤسسة أن تكون انتقائية وتتجه نحو تضييق الأهداف .

أهم ما تبناه الباحثان أن "التموقع منهج جديد يخلق التغيير الكامل لعقل المستهلك، بحيث يتيح استخدام ما يتم تكوينه في ذهن المستهلك والعمل عليه كمعايير أساسية[1]" .

وفي عام 1994 أسهم RIES et TROUT ببحث آخر تحت عنوان " The 22 Immutable Laws of Marketing" (22 قانونا راسخا في التسويق)، يحمل هذا العمل 22 قانونا ثابتا في التسويق، وقد خصصا القانون الثالث والرابع ليتحدثا عن التموقع، والمتمثل في "قانون الذهن"[2] الذي ينص على التركيز على التموقع في أذهان الزبائن بحيث ضمنا قولهما في القاعدة الثالثة :"من الأفضل أن تكون الأول في الأذهان على أن تكون الأول في السوق[3]"، أما عن قانون الإدراك فقد جاء فيه :"إن قانون الذهن هو نتاج القانون الخاص

[1] - Dosquet, Frédéric. Créer du sens en marketing: vade-mecum. EMS Management et société, 2005 p51.

[2] - Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and S. David Young. Attracting investors: a marketing approach to finding funds for your business. John Wiley & Sons, 2004. p 186.

[3] - Al, Ries, and Trout Jack. "The 22 immutable laws of marketing.", Published by Harper Collins, Australia, 1993, P14.

بالإدراك فمتى كان التسويق عبارة عن صراع حول الإدراك لا على المنتجات، فإن الذهن يحظى بالأسبقية على السوق[1]"، فالتسويق إذا "ليس صراعا على المنتجات بل هو صراع حول الإدراك[2]".

وعليه فإن نجاح أو فشل التسويق يتوقف على مدى إدراك الزبائن لصورة العرض أو المنتج في السوق مقارنة بالمنافسين .

2- تعريف التموقع :

على غرار الباحثين AL Ries and Jack Trout اللذين يريان التموقع على أنه " هو الإرادة الخاصة باحتلال موقع في ذهن الزبون، بشغل عدد من المناطق العصبية فهو صراع من أجل الإدراك، حيث أن المقاربة الأساسية للتموقع لا تكمن بالضرورة في ابتكار شيء جديد ومختلف، ولكن في التحكم بما سيوجد مسبقا في أعلى الذهن وإعادة ربط الاتصال بما هو موجود فعلا[3]".

قدم باحثون آخرون تعاريف لمصطلح التموقع كل حسب وجهة نظره، رابطين إياه بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة أو بالسياسات التسويقية المتبعة من قبلها .

يرى كل من Urban and Hauser (1993) أن "التموقع هو أمر حاسم لمنتج جديد، ليس فقط لكونه يجب أن يحقق فوائد احتياجات الزبائن والعملاء، ولكن يجب أن يقدم ذلك بما هو أفضل من المنافسين في القطاع[4]" . فهما هنا يوضحان أهمية تحديد التموقع عند تقديم المؤسسة لمنتج جديد.

إلا أن Yves chirouze (1995) وسع نطاق هذا المفهوم حيث قال أن "تحديد التموقع هو أداة استراتيجية يمكن استعمالها كضمان لمواجهة ازدحام الأسواق من حيث المنتجات والإعلان، تنص على إعطاء المنتج

---

1 - Ibid. P15.

2 - Ibid. P25.

3 - Al, Ries, and Trout Jack. positioning: the battle for your mind, Published by McGraw-Hill Professional, New York, 2001, p20.

4 - Gwin, Carol F., and Carl R. Gwin. "Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning." Journal of Marketing theory and Practice 11.2 (2003): 30-42.p31.

صورة تميزه عن المنتجات المنافسة في أذهان المستهلكين وفقا لتوقعاتهم[1]" . فالمفهوم هنا أشمل وأوسع يوضح لنا طبيعة التموقع كأداة استراتيجية ودوره في مواجهة المنافسة وأهميته في الاهتمام بتوقعات ورغبات المستهلكين .

تلي هذه السابقة تعاريف أخرى، حيث أن Jean-Jacques Lambin (1998) يرى "مفهوم التموقع على أنه يشرح كيف تتموقع العلامة التجارية أو المؤسسة وفقا لما تريد أن ينظر إليها من قبل الزبائن المستهدفين[2]". فهو يرى من خلال هذا التعريف أن التموقع لا يكون للمنتج بصفة خاصة بل يتعدى دوره إلى تحديد مكان العلامة التجارية أو المؤسسة ككل .

يضيف Kotler (2000) أن " التموقع هو عمل تصميم لعروض المؤسسة وصورتها لتحتل مكانا متميزا في أذهان الناس في السوق المستهدفة[3] "، حيث يرى أنه من الضروري أن يكتسي هذا التصميم ميزة معينة . وهو نفس التعريف الذي قدمه عام 2006 بالمشاركة مع كل من Dubois et Keller [4] .

و في سنة 2003 جاء رأي كل من Lendrevie, Levy,et Lindon بأن "التموقع هو شغل سوق معينة بمنتجات متجانسة وفقا لواحد أو أكثر من المعايير المحددة من قِبَل المنتِج[5]". هنا يركز الباحثان على أن الخيار في تحديد معايير التموقع يعود إلى المنتج وليس وفقا لرغبات المستهلك كما هو معروف وواضح في التعاريف السابقة .

[1] - Chirouze, Yves. Le marketing stratégique: stratégie, segmentation, positionnement marketing-mix et politique d'offre. Ellipses, 1995, p 56 .

[2] - Lambin, Jean-Jacques. Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché. Ediscience international, 1998, p 286.

[3] - Kotler, Philip. "Marketing Management, Millenium Edition." Marketing Management 23.6 (2000), p 298

[4] - Kotler, P. Lane Keller K., Dubois B., Manceau D ; Marketing Management, , 12ème ed. Pearson Education, Paris, 2006, p 358.

[5] - Jacques, Lendrevie, and Lindon Denis. "Mercator." Théorie et pratique du marketing . 7ème éd, Dalloz, Paris, 2003, p 168.

طور الباحثان- Levy et Lindon Lendrevie, - هذا التعريف سنة 2006 حيث أصبح بصيغة أخرى وهي " أن التموقع هو خيار استراتيجي تسعى من خلاله المؤسسة لإعطاء عرض (المتمثل في منتج، علامة تجارية، أو اسم تجاري) موقف ومصداقية مختلفة وجذابة في السوق وبالتحديد في ذهن الزبون[1]" . حيث أضفيا على المفهوم خاصية "التمييز" لعرض المؤسسة عند اختيارها لتموقع معين، بالإضافة إلى الاهتمام بأهم عنصر في تحديد التموقع وهو رغبات الزبون.

ويركز هذا التعريف على تمييز التموقع بهذه السمات :

- التموقع بالمقام الأول يمثل سياسة تقتضي "مجموعة من القرارات والقواعد المعتمدة مسبقا لفترة معينة من الزمن لأجل تحقيق أهداف معينة متعلقة بالسياسة العامة[2]".
- الهدف من التموقع هو إدراك الزبائن بما يتفق مع توقعات المؤسسة لهذا من الضروري في العرض أن يكون ذا مصداقية، وأن يكون مختلفا وجذابا بالمقارنة مع المنافسين، فإذا ثبت بعد القيام بدراسة لسلوك المستهلك نحو العرض أن الإدراك مختلف عما كان متوقعا فإنه يثبت فشل هذه السياسة .

يقول Evans (2003) أن "التموقع هو عملية خلق صورة لمنتج في أذهان الزبائن المستهدفين[3]". وهو ما يتوافق مع ما قدمه Richard M.S. and Colin Giligan (2005) بأن "التموقع هو عملية تصميم صورة وقيمة بحيث يمكن لزبائن الشريحة المستهدفة فهم ما تقوم به المؤسسة أو العلامة التجارية مقارنة مع منافسيها[4]" .

---

[1] - Jacques, Lendrevie, and Lindon Denis. "Mercator." Théorie et pratique du marketing . 8ème éd, Dalloz, Paris, 2006, p 712.

[2] - Ibid. p 730.

[3] - E. Evans ; Market segmentation, in M. J. Baker (ed.). The marketing book. 5th ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003, p279.

[4] - Richard M.S. Wilson and Colin Giligan. Stratégic marketing management : Planning, implementation and control, 3ed ed, Italy, 2005, p 354.

أما Lamb (2004) فينظر إلى التموقع من ناحية دوره في إدارة التسويق حيث يقول أن "التموقع هو أداة من أدوات التسويق، والتي يمكن استخدامها لوضع استراتيجية تسويقية فعالة[1]". وهو ما يفسر لنا الدور الاستراتيجي للتموقع في التسويق .

ويؤكد Mullins et al. (2005) ذلك في قوله " أصبح مفهوم التموقع واحدا من المكونات الأساسية لإدارة التسويق الحديثة[2]".

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم التموقع يركز بالإجماع على أن تحديد تموقع منتج أو علامة تجارية يمكن أن يؤكد للمؤسسة تفردها وتميزها في السوق من خلال إعطاء المنتج هوية وصورة مميزة عن المنافسين، والسماح لها بجذب وشغل انتباه الزبائن مما يضمن لها تحقيق أرباحها وأهدافها بطريقة أفضل.

يسعى التموقع إلى جعل العرض الذي تقدمه المؤسسة قائما على الدوام في أذهان الزبائن واعتباراتهم، وذلك من خلال الأدوات المختلفة التي يستخدمها رجل التسويق، كالاتصالات والإعلانات، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى من العرض (المتمثلة في المنتج نفسه، السعر، التوزيع-عناصر المزيج التسويقي).

مما سبق يمكننا ربط الأفكار لاستنتاج أن التموقع هو أداة من أدوات إدارة التسويق تستخدم لوضع استراتيجية تسويقية فعالة حيث تتيح للمؤسسة تصميم صورة لمنتجها من أجل إعطائه مكانة محددة ومتميزة في أذهان زبائنها ذات مصداقية وجاذبية مقارنة بمنافسيها .

---

1 - Lamb, C. W., et al. "Marketing, 2nd South African edition." Cape Town: Oxford (2004). p189.

2 - Mullins, John, Orville C. Walker, and Harper W. Boyd Jr. Marketing management: A strategic decision-making approach. McGraw-Hill Higher Education, 2012, p 201.

- **مفاهيم - التموقع، الصورة، والإدراك - :**

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة للتموقع أن جلها يتركز على "الصورة" أو "الإدراك"، و سنحاول التمييز بين هذه المفاهيم .

فالتموقع بصفة عامة هو " خيار المؤسسة لإبراز السمات والمميزات التي تتيح للزبائن تصنيف عرضها بين المنتجات المماثلة، وتمييزه عن غيره[1]".

أما صورة المنتج أو العلامة التجارية فهي " مجموعة المعارف والمعتقدات والتداعيات المرتبطة بعرض معين (منتج، علامة تجارية، اسم تجاري) من قِبل الفئة المستهدفة[2]" .

والإدراك هو "تكوين مجموعة من الحقائق بعد مواجهة وتقييم المستهلك لمنتج معين، يجمع بين ملامح هذا الأخير وفقا لمعايير خاصة بالمستهلك (المعلومات التي يمكنه العثور عليها، الخبرة، المواقف، والشخصية، والعوامل الاجتماعية) وتهدف هذه المواجهة والتقييم إلى تحديد الاختيار[3]" .

---

[1] - Jacques Lendrevie, Lindon Denis ; Op cit, p 713.

[2] - Ibid .

[3] - Christian, Dussart. Comportement du consommateur et stratégies de marketing. Montréal: Mc Graw Hill (1983), p 416.

المطلب الثاني : أبعاد، أهمية ، وأهداف التموقع

1- أبعاد التموقع :

تعرفنا بالفعل على أن التموقع يتم عن طريق التحديد أو التعريف (L'identification)، والتمييز (La différenciation)، ثم صقل هذه المكونات .

أ- التعريف (L'identification) :

تعرف بـ "عالم المرجعيات للمنتج" (les univers de référence) ، أي الطبقة التي ينتمي إليها المنتج في ذهن المستهلك. فالتموقع يسمح بتحديد مرجعية المنتج أو العرض .

من المهم اختيار الفئة المستهدفة التي يوجه إليها العرض من أجل التواصل معها، لأنه يحدث أن المنتج نفسه يمكن أن يتصل بأكثر من مرجعية، حيث تقل المشاكل والصعوبات كلما كانت المنتجات موجهة إلى فئة واحدة محددة[1]. إلا ان تعدد الفئات المستهدفة الموجه إليها المنتج هو ايضا فرصة أخرى لتوسيع اختيار التموقع الأكثر أهمية والأكثر مصداقية، ومع ذلك لابد من النظر في المعايير التالية[2] :

- تحديد الإمكانيات، حيث أن كل عرض له "عالم مرجعيات" تتطلب إمكانيات خاصة، لذلك من الضروري إجراء دراسة مقارنة ومعرفة أي العروض أكثر إمكانية .
- قياس الفوائد التي يقدمها كل عرض لكل مرجعية من خلال تشخيص المنافسة من أجل تقييم ذلك. إن في الواقع بعض القطاعات المرجعية تتزايد فيها المنافسة أكثر من غيرها، ولذلك فإن قطاع النشاط لعرض المؤسسة لم يعد يعتمد فقط على الامكانيات، بل إن هناك ما يتعلق بالمنافسة.

[1] - Jacques Lendrevie, Lindon Denis ; Op cit, p. 736.

[2] - Daghfous, Naoufel et Filiatrault Pierre. Le marketing. Montréal: G. Morin, 2006, p 291.

– مصداقية المنتج مقارنة بعالم المرجعيات المختار، فمن الضروري أن تتماشى سمات العرض مع السوق المشغول .

أضف إلى ذلك أنه من أجل ضمان جميع الشروط فيما يتعلق بـ " عالم المرجعيات" المختار، يجب أن تكون المؤسسة على يقين من تعيين عروضها بحيث تكون مفهومة وواضحة، ومتباينة، مقارنة بعروض أخرى.

بعد تحديد السمات المميزة التي سيتم تضمينها في عرض المؤسسة بالسوق، لنشكل بذلك أساسا للتموقع، يجب الشروع في دراسة كمية ونوعية تخص المستهلكين.

في الواقع إن مراقبة السوق والمستهلكين ليست كافية لوحدها لتحديد التوقعات، ففي البداية تسمح تجزئة السوق بترتيب الفوائد المطلوبة من قبل الزبون في الفئة المستهدفة للمنتج .

ينبغي أيضا إجراء دراسة تفصيلية لتحديد التموقع مقارنة بالمنافسين الآخرين، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وهذا ما يسمح للمؤسسات بالكشف عن ميزة لمنتجاتها الخاصة. وبمجرد تحديد السمات المميزة يجب دمج العرض. بعد ذلك يجب تقييم العرض عن طريق إجراء مسح لمجموعة من المستهلكين .

يصبح بعد ذلك من الضروري وضع الخريطة الإدراكية (La carte perceptuelle) لمقارنة العرض الخاص بالمؤسسة بالمنتجات الموجهة لنفس عالم المرجعيات (univers de référence) .

ب- التمييز (la différenciation) :

ثاني بعد للتموقع هو التمييز[1]، والذي يتشكل من طرح السؤال التالي : ما هي الصفات المميزة التي نريد أن يدركها المستهلكون في منتجاتنا؟

التمييز هو تقديم منتوج تكون فيه القيمة المدركة مختلفة عن منتجات المنافسين، فهو استراتيجية تعتمد على إعطاء صورة لعرض على أنه مختلف عن بقية العروض المنافسة ، فالمستهلكون يدركون بوضوح الأسباب

[1] - Ibid . p 290.

والدوافع الكامنة وراء اختيارهم للأفضليات والمزايا الخاصة بالعلامة أو المنتج، فهو دائما يسجل ويرسخ بقوة صورة المؤسسة، ولكن من الصعب ضمان هذا الترسيخ كون المنافسين دائما يتسارعون إلى تخفيض المكاسب التي من الممكن أن تجنيها المؤسسة باستعمالها لوسائل التمييز .

إن الخاصية المحددة للتمييز في أي اختيار ليست لوحدها الخاصية الأهم ولكن أيضا الخاصية التي على أساسها يفرق الزبون ويميز بين المنتجات والعروض في السوق[1].

مصادر التمييز غير محدودة، ويمكن تحديد تموقع واضح للغاية وفقا لمعايير اختيار التجزئة:

- الاجتماعية والديمغرافية (العمر، النوع، مستوى الدخل، البلد، وما إلى ذلك).
- شخصية الفرد وأسلوب الحياة .
- حالة المستخدم او المستهلك للمنتج .
- أسلوب الاستهلاك .
- فرصة المستهلك في الشراء .
- الميزة المرغوبة .

يمكن تحديد المحاور الممكنة للتميز في أربعة محاور رئيسية هي[2] :

- أداء المنتج .
- صورة العلامة .
- الجمهور المستهدف .
- نمط (طريقة) الاستخدام .

[1] - Ingham, Marc, ed. Management stratégique et compétitivité. De Boeck Supérieur, 1995, P156.

[2] - Jacques Lendrevie, Lindon Denis , op. cit. p. 727.

كل عنصر من هذه العناصر يمكن أن يكون محور التميز للحصول على عرض لأنها ترتبط بالتوقعات والسلوكيات الاستهلاكية المختلفة .

2- أهمية التموقع في الاستراتيجية التسويقية :

التموقع هو المفهوم الرئيسي للتسويق لأنه مفترق طرق المزيج التسويقي، يعبر عنه كل من المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع .

نجاح التموقع يعتمد على نجاح إطلاق منتج، أو عرض، خاص بالمؤسسة في السوق، فهو يلعب دورا في كل عناصر المزيج التسويقي على النحو التالي[1] :

- **سياسة المنتج :**

التموقع يسمح بتحقيق ميزة تفاضلية للمنتج بالمقارنة مع منتجات المنافسين، فكل منتج جديد يطلق في السوق يجب أن يتوفر على الابتكار. بعبارة أخرى يجب أن يقضي حاجة معينة ويلبي رغبة للزبون غير ملباة مسبقا، مرتبطة بالمنتج نفسه أو بتعبئته .

- **سياسة التسعير :**

إذا كان المنتج موجه لنخبة من المستهلكين، فإنه من المفترض أن يكون منتجا فاخرا، فإذا قدم هذا المنتج بسعر منخفض سيتم تجاهله من قبل الفئة المستهدفة من المستهلكين، وبالمثل فإن منتج متوسط النوعية إذا عرض بسعر مرتفع لا يحقق نجاحا مع ذوي الدخل العام أو المتوسط، ولا مع ذوي الدخل المرتفع.

[1] - Claude Garcia-Zunino, les clefs du marketing stratégique, CEGOS, séminaire, 2006, P61.

- **سياسة الترويج :**

هنا يلعب الترويج دورا مزدوجا، واحد مع العلامة التجارية، والآخر مع الفئة المستهدفة :

- بالنسبة للعلامة التجارية فإنه يضمن التعبير عن هوية المؤسسة، والإكسيولوجيا (القيم) التي تستند عليها، فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تهتم بالمشاكل البيئية، فإنها تقدم مثلا منتج صيانة غير مضر بالبيئة .
- بالنسبة للفئة المستهدفة فإنه يمكّن المؤسسة من أن يكون لديها معرفة بتوقعات المستهلكين التي تعتمد في جزء منها على السن، والوضع المهني، ونمط حياتهم، لتوفر لهم المنتجات التي تحتوي على الميزات التي يتوقعونها والتي لا يجدونها عند المنافسين.

- **سياسة التوزيع :**

فالتموقع له دور أيضا بالنسبة إلى مكان توزيع المنتج، ولذلك من المهم للمؤسسات اختيار شريحة من السوق، لمعرفة منافسيها، وخصوصا أماكن توزيع منتجاتهم .

أشار المتخصصون في التسويق إلى أربعة أسباب رئيسية لتحديد تموقع منتج أو عرض معين، منذ بداية تطوير استراتيجية التسويق [1]:

- التموقع مصمم من قبل المؤسسة، لكنه يقترن بشكل عفوي برغبات المستهلكين، فكل المنتجات على الإطلاق يتم تحديد تموقعها على أساس طوعي أو غير طوعي. ففي ظل تعدد العلامات التجارية، يتجه الزبائن إلى تحديد الأفضل، والمضي قدما لتصنيف المنتجات وفقا للسمات والميزات التي تهمهم وتتفق مع شروطهم.

[1] - Jacques Lendrevie, Lindon Denis , op. cit. p. 731.

- تحديد تموقع منتج ما يشارك في اتخاذ قرار الشراء، نظرا لوفرة العروض، يستخدم المستهلك نظام تصنيف المنتجات الذي ينشأ على تصوره – فهو ذاتي – للقيام باختياره. لذلك من الأفضل للمؤسسة تطوير تموقع يتفق مع أهدافها.

- التموقع هو "حجر الزاوية في المزيج التسويقي" أشير إليه من قبل الباحثين في التسويق. فهو يضمن اتساق عناصر المزيج التسويقي الأربعة، فهذه الخطوة يجب أن تسبق منطقيا أي خيار استراتيجي لعناصر المزيج التسويقي –كل من المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج – بحيث تكون مكملة لبعضها وتسهم في تعزيز السمات البارزة والمميزة في المنتج . فالتموقع يجعل من الممكن وضع المبادئ التوجيهية الواجب اتباعها في وضع هذه الاستراتيجيات.

- التموقع ضمان للاستمرارية، فهو الدافع القوي وراء كل السياسات التسويقية، حيث أنه يساهم في توضيح العرض السوقي الذي تريد المؤسسة تطويره والاتصال به مع زبائنها، كما أنه قيد باعتباره يساهم في تحديد مسارات وحقول تطور علامة الخدمة أو المنتج كما يعتبر وظيفة حساسة كونه يتطلب حيال تعديله تبني سياسة جذرية تنطوي على الكثير من المخاطر المتعلقة بخلق الإرباك في العملية الإدراكية للعلامة في أذهان الزبائن .

3- أهداف التموقع :

يحدد التموقع السمات المميزة لكل منتج فهو يتمثل في مجمل الصفات التي تثير انتباه المهور الاستهلاكي، والتي تسمح له بدورها بتحديد وتمييز عروض المنافسين وتصنيفها، فهو يساهم في تحقيق النقاط التالية[1] :

- معرفة إدراك صورة المنتج أو العلامة، أو الخدمة في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات وعروض المنافسين.
- ابتكار منتجات جديدة ومنحها مكانة في السوق بإعطائها سمات مميزة لم تتح من قبل .
- البحث عن ميزة تنافسية استراتيجية، تساعد في إعادة تشكيل محفظة أو خدمة أو منتوج متدهور.
- التميز الدائم عن المنافسين .

المطلب الثالث : منهجية التموقع

تعتمد عملية بناء تموقع جيد للمؤسسة بين منافسيها على منهجية معينة تتجلى في الخطوات التالية:[2]

1- تحديد ميادين المنافسة :

تختلف صورة العلامات التجارية في أذهان المستهلكين تبعا لظروف الشراء والاستهلاك، ولهذا كان من الواجب التعرف على المؤثرات الخاصة على السلوك الشرائي، وتحديد مختلف سيناريوهات الشراء .

على ضوء أدوات الدراسة الكمية (المقابلة – الاجتماع) يمكن تحديد الأوضاع المختلفة لعملية الشراء والاستعمال من حيث الخصائص العامة للمكان (منزل، مقهى، مكتب)، ومن حيث مواعيد محددة ومعينة (في

[1] - Pariot, Yves. Les outils du marketing stratégique et opérationnel. Editions Eyrolles, 2010, PP 62-63.

[2] - Chirouze, Yves, op.cit. , p56.

الصباح، في المساء، أيام الأعياد)، ومن حيث السياق الاجتماعي (شخصي، بين الأصدقاء، مع العائلة، في العمل،...)، باستخدام هذه العملية نكتشف ونحتفظ بالسيناريو الأكثر تكرارا[1].

نقوم بتحديد لكل سيناريو شراء العلامات التي تظهر في أذهان المستهلكين، والمجموع المستذكر يكون العلامات التي يعتبرها المستهلكون مناسبة وملائمة لحالات الشراء والاستعمال، حيث ينبغي تحديد نطاق وحقول المنافسة وذلك بأن نطلب من المستهلكين استحضار العلامات التي ينظرون إليها على أنها تمثل نفس ظروف الشراء .

كما أن تغير مواقع العلامات في أذهان المستهلكين يتأثر بشكل مباشر بتغير أنماط استهلاك نفس الصنف من المنتجات وتغير معايير الاختيار بين الأصناف المختلفة من المنتجات. فمثلا معايير الاختيار عند شراء اللباس تختلف تماما عن معايير الاختيار عند شراء أجهزة كهرومنزلية، وبناء على ذلك فإنه على المؤسسة أن تقوم بالبحث عن معايير الشراء في صنف المنتجات، بالإضافة إلى وجوب معرفة كيفية تشكل قرار الشراء .

2- تحليل إدراك المستهلكين وتفضيلاتهم :

تقوم المؤسسة في هذه المرحلة باتخاذ ثلاث خطوات تتمثل في :

أ- تحديد المعتقدات الجازمة والراسخة لدى المستهلك :

على المؤسسة القيام بتحديد الأحكام الثابتة والراسخة في أذهان المستهلكين (إيمانهم بحقيقة شيء معين) بخصوص أي عنصر من العناصر التي ترتبط بالمنتج، وذلك من خلال القيام بمقابلات شخصية مع المستهلكين أو المقابلات الجماعية أو الطرق الاستقصائية .

---

[1] - Amandine Anobis ; Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : Le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management ; memoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD" niveau I ; Conservatoire National des arts et metiers institut national des techniques de la documentation, 2009. Pp 36-37 .

تساعد هذه الخطوة في تبرير سلوك المستهلك الذي يتأثر بهذه الاعتقادات حول الخصائص الموضوعية للمنتجات، بالرغم من أن هذه المعتقدات قد تكون صحيحة كما يمكن أن تكون خاطئة، مثل اعتقاد جزء كبير من المستهلكين أن الأحذية الإيطالية هي الأكثر جودة على الإطلاق بالرغم من أن بعضها رديء النوعية، وبالرغم أيضا من وجود أحذية ذات بلد منشأ آخر أكثر جودة منها .

تتسم هذه المعتقدات الراسخة بكونها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلك، بالإضافة إلى أن هذا الأخير يستحضرها بطريقة عفوية (بشكل إدراكي أو غير إدراكي) عند القيام باتخاذ قرار الشراء.

ب- تحليل إدراك المستهلكين :

تقوم هذه الخطوة على أساس تحديد درجة الترابط بين المعتقدات الراسخة لدى المستهلكين وأسماء المنتجات محل الدراسة ويتم ذلك بالشكل التالي[1] :

- أولا : توضع قائمة من المنتجات وكل العلامات التي تقدمها، ويتم التعرف على تموقعها الخاص من خلال تحديد الحقول التنافسية للمنتج أو العلامة والتي تعكس مجموع العناصر المستحضرة في الظروف والحالات الأساسية للشراء أي سيناريوهات الشراء .
- ثانيا : تحديد الأوصاف (الميزات) من حيث الطريقة والكيفية التي يحكم بها المستهلكون على مختلف العلامات التي تقدم المنتجات محل الدراسة .

✓ تحديد تفضيلات المستهلكين :

يساعدنا هذا التحليل في رسم خريطة تموقع مختلف العلامات التي تقدم المنتجات محل الدراسة، حيث يسمح لنا بتحديد المواضع التي تحتلها هذه العلامات في أذهان المستهلكين، ومن هنا يمكن للمؤسسة تحديد

[1] - A. Pioche, Images de marques et positionnement relatifs : quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché, Revue Française du Marketing n 51, 1984.p 34.

النقاط المثلى التي تسمح باتخاذ مكان في السوق، ولذلك يجب تحديد النقاط الجوهرية التي تشير إلى إمكانية إشباع الزبائن عن طريق وضع مزيج تسويقي يستجيب إلى التفضيلات المحددة من قبل المستهلكين.

3- اختيار وإحداث التموقع، والرقابة عليه :

تعتبر عملية اختيار التموقع من أصعب المراحل كعملية استراتيجية، حيث أنه يتم من خلالها اختيار الاستراتيجية الأفضل للمؤسسة على أساس المزايا المتعلقة بتبريرات عملية الشراء الخاصة بالمنتج الذي تقدمه، فهي تعتبر مرحلة مصيرية للمؤسسة يتم بموجبها ترجمة استراتيجية التموقع التي تم اختيارها بشكل ملموس متمثلا في أداء المنتج وأيضا مزيجه التسويقي، إضافة إلى ذلك توفير ميزانية طرح المنتج في السوق، ثم غزو السوق المستهدف وفقا لما تم تخطيطه [1].

إلا أن قيام المؤسسة بتحديد موقع لها في أذهان المستهلكين لا يعني أنها حققت جميع أهدافها، فالأصعب من الحصول على موقع في أذهان المستهلكين هو الحفاظ على هذا الموقع، إذ أن المنافسين لا يتوانون عن التطور والتنافس .

وعليه فإن التموقع يقود كل ما هو متعلق بالاستراتيجية التسويقية وبالأخص الجوانب التكتيكية التي تتعلق بالقرارات والإجراءات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي للمنتج .

[1] - Chirouze, Yves, Op Cit, p51.

المطلب الرابع : تطبيق استراتيجية التموقع

I- مقاييس اختيار التموقع:

قام كل من Dubois et Nichoison عام 1992 باقتراح خمسة معايير لاقتناء و اختيار قرار تموقع المؤسسة في السوق حيث تسمح هذه المعايير بتحديد استراتيجية تموقع تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم منتجات للقطاع المستهدف بكفاءة و بأعلى مردودية[1].

1 – حجم الطلب في القطاع:

اتباع الطبيعة الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسة حيث أنها ستتجه نحو القطاعات الأكثر حجما في حال اعتمادها على السيطرة بالتكاليف، أما إذا كانت المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز التسويقي فإنه يتوجب عليها تقرير تموقعها في السوق عن الاتجاه نحو قطاعات سوقية ضيقة ومحدودة.

2-المنافسة بين المنتجات :

قد تتقارب علامتان أو منتجان من حيث الاستجابة لنفس حالات الاستعمال أي أنه من الممكن أن يتشارك منتجان متنافسان من حيث الإدراك، سواء كان ذلك بتشاركهما لحالة الاستعمال أو اختلافهما في ذلك.

3-توافق التموقع مع المنتجات التشكيلية:

يفترض تجنب أي تموقع لمنتج معين يقلل من أهمية المنتجات الأخرى لنفس التشكيلة، حيث أن تحقيق مكاسب من خلال طرح منتج معين يجب أن يكون على مستوى إجمالي العناصر أو المنتجات الأخرى المنتهية لتشكيلة منتجات المؤسسة.

[1] - Chtioui, Rachèd, Haifa Rzem, and Mohsen Debabi. "Small Food Retail Formats: A Market for Low-income Consumers." Business Management Dynamics 4.7 (2015): 24-29.

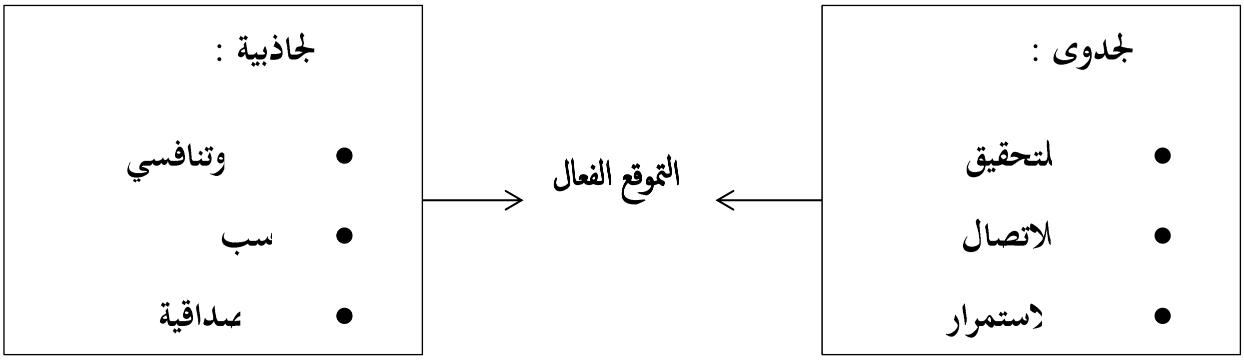
4-إمكانية تطوير التموقع المختار:

يجب اعتماد المرونة في تطوير التموقع وقع عليه الاختيار بما يتوافق مع ادراكات المستهلكين و العناصر الخاصة بالمنتج، وهذه الضرورة تتيح تجنب الوقوع في اختيار تموقع لا يملك مصداقية من وجهة نظر المستهلك الأمر الذي يفرض على المؤسسة أن تكون على دراية بالعمليات التي يتصف بها المستهلك لمختلف المنتجات.

5-قوة وضوح التموقع المختار:

تمتلك المؤسسة موقعا قويا في السوق بامتلاكها ميزة يصعب تقليدها من طرف المنافسين، ولتحقيق ذلك ينبغي على المؤسسة أن تجمع بين معايير الجدوى، ومعايير الجاذبية كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل (I-1) – معايير التموقع الفعال



Source : Wood, Marian Burk. Marketing planning: stratégie, mise en oeuvre et contrôle. Pearson éducation, 2005, P98

II – الاستراتيجيات المعتمدة للتموقع :

قدم كل من "رايس" و "ثراوت" في أعمالها المشتركة ثلاث إستراتيجيات ممكنة للمؤسسة لإحداث تموقعها في السوق المستهدف، وهي :[1]

- الاستراتيجية الأولى : تسعى المؤسسة هنا إلى تعزيز موقع علامتها في أذهان المستهلكين من خلال تقديمها بصورة صريحة وواضحة مقارنة بالمنافسين، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من السياسات التسويقية من بينها:
  - التركيز على أهم الخصائص الوظيفية للمنتج .
  - التركيز على الحلول المميزة التي يقدمها المنتج .
- الاستراتيجية الثانية : البحث عن موقع شاغر وغير مشغول من قبل المنافسين، بشرط أن تكون له قيمة كبيرة لدى المؤسسة .
- الاستراتيجية الثالثة : إزاحة المنافسين عن مواقعهم أو طردهم نهائيا، وهي من أصعب الاستراتيجيات وتعتمد على قدرات كبيرة للابتكار.

من أجل تثبيت صورة ذهنية جيدة للمؤسسة في أذهان المستهلكين، و ضمان تموقع فعال لمنتجاتها في السوق، قدم (1988) Yoram Wind مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتباعها للتموقع[2]، ويمكن تفصيلها في مايلي :

[1] - فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، ج 3 ، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق، 2002، ص 138.

[2] - Wind, Yoram J. Positioning analysis and strategy. Wharton School, University of Pennsylvania, Marketing Department, 1988. P 402.

1- التموقع عن طريق السمات أو المزايا:

عند اتباع هذه الاستراتيجية تتجه المؤسسة إلى الامتياز عن المنافسين بخصائص ومزايا معينة لا يمكن أو يصعب تقليدها، على سبيل المثال "السيارة الأسرع في العالم" و يجب أيضا إبراز هذه المزايا على المنتج فعليا.

2- التموقع وفقا للاستعمال:

تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها حسب الاستعمال و إبراز أفضل امكانياتها الأفضل عند استعمالها، كأن تقوم شركة لإنتاج الاحذية الرياضية بإظهار مجموعة من منتجاتها على أنها الأفضل من أجل لعب كرة السلة، و تمييز مجموعة أخرى على أنها الأفضل من أجل الركض.

3- التموقع على حسب المستعمل:

تبرز المؤسسة لأفراد القطاع المستهدف أن لهم خصوصية في المنتجات التي يستعملونها من خلال توفير منتجات على الوجه الذي يكفيّها مع تخصصاتهم، وكمثال على ذلك المعدات التي تقدمها شركة "Apple" من أجل التصميم الرسومي.

4- التموقع على حسب أصناف المنتجات أو الخدمات المقدمة:

ويقصد Yoram Wind هنا أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها وفي أصناف المنتجات التي تقدمها، كريادة شركة Kodak إنتاج شريط التصوير و ريادة شركة Xerox في إنتاج آلات النسخ.

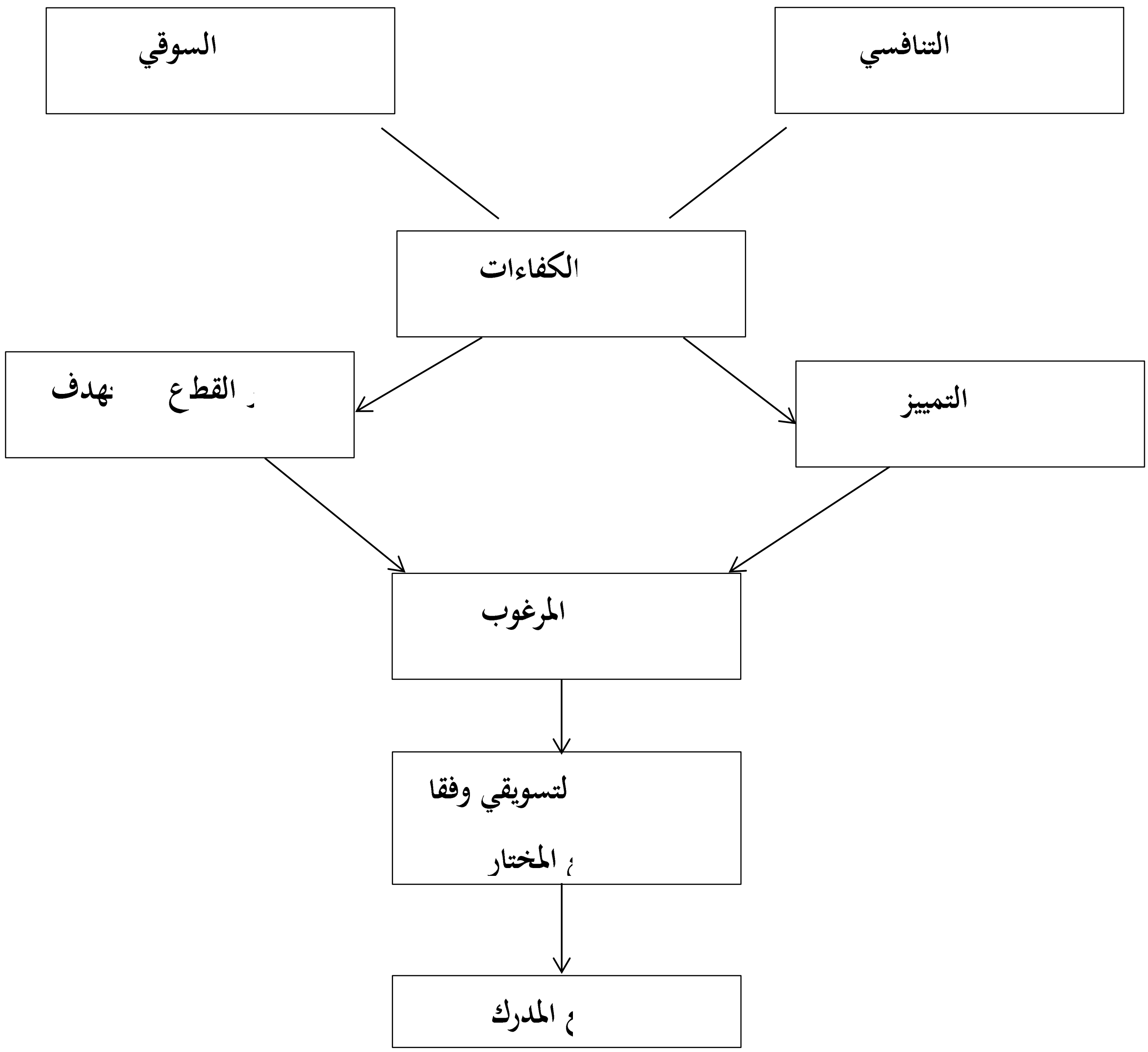
5- التموقع على أساس الجودة أو السعر:

تميز المؤسسة في هذه الحالة منتجاتها بأنها الأكثر جودة على الإطلاق، أو الأدنى سعرا على الإطلاق.

عند تحديد المؤسسة لتموقعها في السوق بشكل واضح ودقيق باختيار استراتيجية معينة فإنها تسهل على المستهلكين إدراك التموقع المختار و استراتيجياته من خلال البرامج التسويقية العملية التي تخص عرض المؤسسة،

وبالتالي يتوافق التموقع المرغوب (le positionnement voulue) مع التموقع المدرك (le positionnement perçue) وهذا ما يتضح جليا من خلال الشكل التالي:

شكل (I-2)_ تطبيق استراتيجيات التموقع



Source : Marion, Gilles, et al. Antimanuel de marketing. Éditions d'Organisation, 2003, P17.

✓ **جودة التموقع :**

عند اختيار التموقع الذي ترغب المؤسسة في إظهار منتجاتها على أساسه فإنه ينبغي على مدير التسويق التركيز على أربع نقاط مهمة:

1- **البساطة:**

أي يجب أن يكون الموقع واضحا و بسيطا ذلك بناءا على عدد محدود من خصائص المنتج وظيفية أو رمزية، وتجنب المواقع المعقدة للغاية، وعدم السعي لنسب كل شيء لضمان الجودة.

2- **الأهمية:**

يجب أن يتوافق مع توقعات عالية نسبيا للمستهلكين المحتملين من المنتج المعني.

3- **المصداقية:**

من المرجح أن يفوز إذا كان ذا مصداقية، أي إذا كانت خصائص المنتج أو صورة العلامة التجارية يطابق الواقع و التي بموجبها يتم بيعها (منح الثقة) لتحديد الموقع.

4- **الأصلية:**

يجب أن تكون المواقع أصلية أي فريدة من نوعها، ولم يسبقها إليها المنافسون .

III – تحليل وقياس التموقع : مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية) لقياس التموقع الذهني للمنتوج؛

وهو من المقاييس الأكثر تعقيدا والتي أثبتت في الوقت ذاته فعاليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المؤسسات المختلفة وتبيان التموقع الذي تحتله أو ترغب في احتلاله المؤسسة المعنية بالدراسة[1]، إن تطبيق هذا المقياس يمكننا من تمثيل معلمي للتشابه والاختلاف بين تموقع المؤسسات التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك، والتي يمر بناؤها بالمراحل التالية :

[1] - Wind, Yoram. "The perception of a firm's competitive position." Behavioral Models for Market Analysis: Foundations for Marketing Action, Holt, Rinehart & Winston, Hinsdale, Illinois (1977):163-180. P167.

- **تعيين الخصائص المحددة في التقييم :**

في البداية فإنه يتعين حصر تلك الخصائص المحددة التي تحدد الإدراك الذهني الذي يكونه المستهلكون عن المنتوج : خصائص فيزيائية، مزايا المنتوج، نوعية الاستعمال، مستوى السعر،... الخ.

- **تقييم المنتوج على قاعدة الخصائص المحددة:**

المرحلة الثانية هي اختيار مجموعة من العلامات في المنتجات المدروسة، واستجواب الزبائن حول إدراكهم لهذه العلامات بالنسبة للخصائص المحددة، ومن أجل ذلك فإنه يمكن الاستعانة بعدة طرق كالطلب من المستجوبين أن يختاروا أجوبة من قائمة محددة تعطى لهم، أو الطلب منهم إبداء موافقتهم أو رفضهم لاقتراحات معينة .

- **إنشاء الخريطة الإدراكية :**

ويكون ذلك بإظهار نتائج الدراسة السابقة وعرضها في معلم متعامد أين تكون جميع عروض المنتجين موزعة وموضوعة حسب تطلعات المستهلكين، وتعتبر الخرائط الإدراكية إحدى الطرق الهامة التي بواسطتها يستطيع المسوقون تحليل وتحديد التموقع الذي يتيح في النهاية انتقاء الاستراتيجية الملائمة، فالخرائط الإدراكية ماهي إلا "رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض مزايا الخدمة مقارنة بخدمات المنافسين أو بالمقارنة مع ما يتطلع إليه الزبون"[1].

[1] - Lambin, Jean-Jacques, Ruben Chumpitaz, and Isabelle Schuiling. Market-driven management: strategic and operational marketing. Palgrave Macmillan, 2007, p180

المبحث الثاني : التقسيم الاستراتيجي واستهداف القطاعات

إن المؤسسة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة ما يكون من السهل عليها تسييرها، أما إذا تعددت منتجات ونشاطات المؤسسة فإنه يصير من الضروري تجزئتها ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة تسمى ميادين النشاط الاستراتيجية، وذلك وفقا لمعايير محددة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية التقسيم الاستراتيجي

1 – مفهوم التقسيم الاستراتيجي : Segmentation stratégique

عند ممارستها لنشاطها عادة ما تملك المؤسسة مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو بالزبائن، أو غير ذلك من الخصوصيات، ولا يمكن إعداد الاستراتيجيات والقيام بالتحليل الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة، بهدف رسم حدود مختلف الأنشطة حسب خصوصيتها التنافسية والتكنولوجية وغيرها، وتسمى هذه العملية "بالتقسيم الاستراتيجي" أو "التجزئة الاستراتيجية"، وأول من أطلق هذه التسمية هو مكتب BCG لتحديد العملية التي يتم فيها جرد ميادين النشاط الاستراتيجي Domaines d'Activité Stratégique (DAS)، أو كما يسميها مكتب ADL بالمراكز الاستراتيجية Centres d'Activité Stratégique (CAS) أي مجالات النشاط الاستراتيجي، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من القيام بتشخيص، وتحليل متميز ومستقل لكل وحدة، وإعداد الاستراتيجية الملائمة لها.

وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقديم عدد من المفاهيم للتقسيم الاستراتيجي أو التجزئة الاستراتيجية، والتي من بينها التعريف الذي قدمه J.P.Détrie (1997) حيث يرى بأن "التجزئة الاستراتيجية هي تحديد ساحات المعركة (أو التنافس) الحالية، والتي يجب الاستعداد أو المواصلة، أو الانسحاب منها"[1].

[1] - Détrie, Jean-Pierre, et al. Strategor. Politique Générale De L'entreprise-Stratégie, Structure, Décision, Identité. Paris: Dunod,, 1997, p 93 .

كما يعرفه آخرون بأنه "مجموعة من (1 إلى ن) خط منتج يقتسمون نفس الموارد لمجابهة نفس المنافسين، في الأسواق ، بنفس التكنولوجيا"[1].

ويعرف Mohamed séghir (2006) التقسيم الاستراتيجي بأنه "إحداث تماثل على مستوى الأزواج منتج/سوق، وسلوكيات المنافس، بالإضافة إلى التكنولوجيا"[2]. فالتقسيم الاستراتيجي يركز على ضرورة تجانس نشاطات المؤسسة من حيث الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا .

على ضوء ما سبق، يمكن تعريف التقسيم الاستراتيجي إجمالا بأنه تقسيم نشاطات المؤسسة إلى أقسام متجانسة مستقلة عن بعضها البعض تسمى ميادين النشاط الاستراتيجية DAS، تتقاسم فيما بينها موارد المؤسسة بهدف تلبية طلبات الزبائن بنفس التكنولوجيا ومواجهة نفس المنافسين.

وتجدر بنا الإشارة إلى أنه من الضروري التفرقة بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة السوقية والتي يقصد بها "تقسيم السوق الكلي غير المتجانس إلى قطاعات سوقية متجانسة بقصد إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتلبية طلباتهم بشكل أفضل، من خلال تقديم برنامج تسويق لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية"[3]، فالتجزئة السوقية تأخذ معيار السوق أو المنتوج فقط، وتهمل باقي المتغيرات الأخرى، عكس التجزئة الاستراتيجية التي تستعين بالعديد من المعايير (التكنولوجيا، المنافسة)، ويمكن توضيح أهم الفروقات بين التجزئة الاستراتيجية، والتجزئة السوقية من خلال الجدول **(I - 1)** .

---

[1] - Johnson, Gerry, et al. Stratégique, 8[eme] édition, pearson éducation, paris, 2008, p 284.

[2] - Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, édition Djitle, Alger, 2006, p30.

[3] - المؤذن، محمد صالح ، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 283 .

جدول (I - 1) – مواطن الاختلاف بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي

	القطاع التسويقي	القطاع الاستراتيجي
الموضوع	يهتم بتقسيم سوق المؤسسة	يهتم بتقسيم نشاطات المؤسسة ككل
الطريقة (المنهج)	يقسم السوق غير المتجانس من الزبائن إلى مجموعات متجانسة من الزبائن لهم نفس الاحتياجات بنفس الشدة، نفس العادات، ونفس التصرفات في الشراء.	يقسم المؤسسة إلى أفواج من خطوط المنتج، تعمل في نفس الميدان الاستراتيجي، ضد نفس المنافسين، وفي نفس المحيط، وبنفس التقنيات.
المواصفات	نابعة من السوق.	نابعة من شكل العمل الحالي للمؤسسة والمنافسة .
النتيجة	قسم سوق مشكل من المستهلكين والمستعملين.	ميدان نشاط استراتيجي يتكون من خطوط المنتج .
الاستخدام	يسمح بتقديم عروض جديدة، أي التسويق المختلط Marketing-mix ، بالتناسب مع الاحتياجات لقطاع الزبائن المستهدفين.	يسمح بتخصيص الوسائل الاستراتيجية لـ : - التطوير. - الإبداع. - تقرير الاستغناء عن نشاطات.
مستوى المسؤولية	مدير التسويق، رئيس الإنتاج أو السوق.	المديرية العامة، مديرية التخطيط والتطوير.
الزمن	تتغير قطاعات السوق بالتوافق مع التغيرات في تصرفات الزبائن، أي في الآجال القصيرة أو المتوسطة.	تتغير القطاعات الإستراتيجية حسب الحركة الواسعة في المحيط (التكنولوجيا، تغيرات اقتصادية،...)، أي في الآجال المتوسطة أو طويلة المدى .

Source : Garibaldi , Gérard, L'analyse stratégique, 3ème éd, édition d'organisation, paris, 2001, p 216.

2-الهدف من التقسيم الاستراتيجي :

تهدف المؤسسة من خلال عملية التقسيم الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف، فهو :[1]

- يعتبر مرحلة أولية لمعرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة، ومن ثم تحسين هذه الوضعية والمحافظة عليها.

- يساعد على تصميم الهيكل التنظيمي لكل ميدان نشاط استراتيجي.

- يسمح للمؤسسة بالاستغلال الرشيد والعقلاني لمواردها المالية، التقنية، البشرية .

- يساعد المؤسسة على إنشاء منتجات جديدة قد تمتلك فيها ميزة تنافسية أحسن من منافسيها.

كما أن التقسيم التسويقي الذي هو جزء من التقسيم الاستراتيجي يساعد المؤسسة على :[2]

- تحديد وتقييم الفرص المتاحة أمامها، خاصة في الأسواق المعقدة غير المتجانسة .
- تحديد الأهداف السوقية وتقييم الأداء والمقارنة بين النتائج والأداء.
- بناء استراتيجيات المزيج التسويقي المتفقة مع حاجات المستهلكين ورغباتهم.

وأيضا : [3]

- تشخيص أجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل .
- تحديد القطاعات السوقية التي تستطيع استيعاب المنتجات المسوقة بشكل أسهل وأفضل وأكثر انسيابية.
- التعرف على طبيعة المنافسة في القطاعات السوقية، وسياساتها، وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية، وفي أي قطاع يواجه منافسة حادة.

---

[1] - العمر، رضوان المحمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 81 .

[2] - البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 94 .

[3] - الطائي، حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص79، 80.

– تجزئة الأسواق الكلية وتحويلها إلى قطاعات متجانسة لهو أمر يسهل على المؤسسة من تعريف وتقييم الفرص المتاحة أمامها في الأسواق والتي كان من الممكن عدم اكتشافها أو ملاحظتها لو لم يتم هذا التقسيم.[1]

المطلب الثاني : معايير التقسيم الاستراتيجي، مراحله، وصعوباته

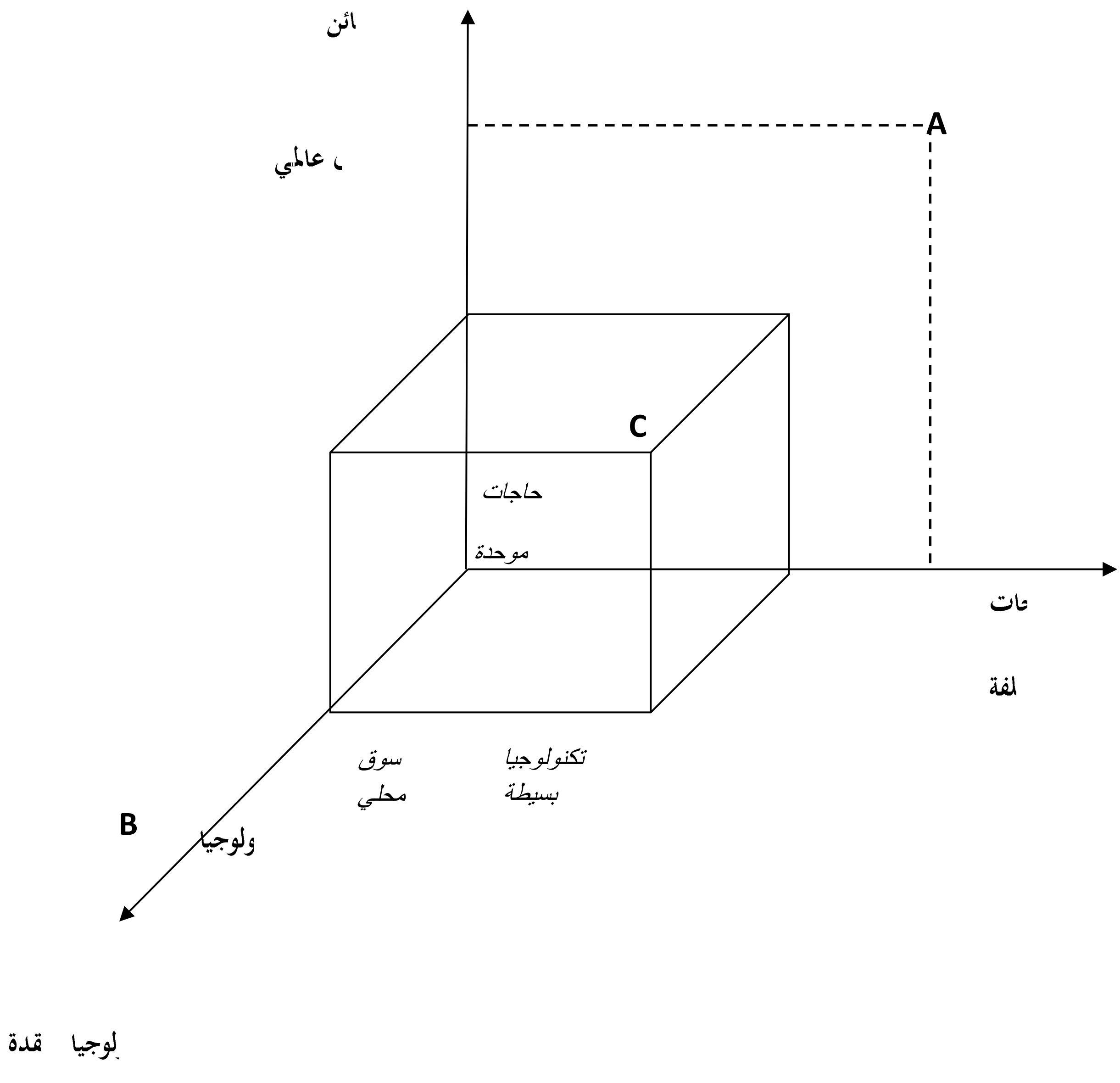
1- معايير التقسيم الاستراتيجي :

هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التقسيم الاستراتيجي، غير أن Abell (1980) قام بوضع طريقة للتقسيم الاستراتيجي تستند إلى ثلاثة معايير[2] من شأنها أن تشرح أو تحدد مفهوم الثنائية منتج/سوق، وهي ما يوضحها بالشكل التالي :

[1] - العسكري، أحمد شاكر، التسويق : مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 118.

[2] - Abell, Derek F. Defining the business: The starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980. P 116.

شكل (3-I) – معايير التقسيم الاستراتيجي حسب Abell



Source : Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, édition Djitle, Alger, 2006, p32.

المعيار الأول : الزبائن

يهتم المعيار الأول بتحديد نوع الزبون المقصود، حيث أن هذا الأخير يمكن تحديده عن طريق الموقع الجغرافي، أو حسب المعايير الديمغرافية والاجتماعية مثل : الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و35 سنة...[1]، وكذلك حسب المعايير السيكوغرافية مثل : الشخصية، طراز العيش ونمطه، كثافة الاستعمال للسلعة...إلخ .

المعيار الثاني : تلبية المنتج للحاجة أو الوظيفة الأصلية

أي البحث إن كانت المنتجات للنشاط تشبع نفس الحاجة، وهو أسلوب معقد نوعا ما، فمثلا الكمبيوتر الشخصي يمكن أن يساعد على تسيير النفقات المنزلية، والقيام بالرقن، أو اللعب والتسلية...إلخ[2].

المعيار الثالث : التكنولوجيا

ونعني بها الكيفية التي تنجز بها الوظيفة، أو التكنولوجيا المستعملة للقيام بالوظيفة، فمثلا المنتج للساعات يملك الاختيار بين التكنولوجيا الميكانيكية، والتكنولوجيا الإلكترونية، العرض الرقمي، الديجيتال،...إلخ [3].

ومن أجل تحديد الأبعاد الثلاثة السابقة وتفسيرها، يمكن طرح الأسئلة التالية :[4]

- فيم ينفع هذا؟ أي : ما هي الوظائف المستعملة أو الاستهلاكات التي يلبيها المنتج ؟
- من أجل من؟ بمعنى : ما هي أفواج الزبائن أو القطاعات التسويقية التي تهتم بهذا المنتج ؟
- كيف؟ بمعنى : ما هي التكنولوجيا، أو التقنية، أو أشكال الإنتاج التي على المؤسسة أن تتحكم فيها لإنتاج هذا المنتج؟

---

[1] - Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, op.cit, p 30.

[2] - Détrie, Jean-Pierre, et al, Stratégor : politique général de l'entreprise, op. cit, p 91.

[3] - Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, op.cit, p 31.

[4] - Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, op.cit, p 247.

إذن فالتقسيم الاستراتيجي يحدد وفقا لثلاثة معايير وهي: الوظيفة التي يتبعها المنتج، التكنولوجيا المستخدمة، والزبون المستهدف، ووفقا للشكل **(I-3)** نصادف ثلاثة أنواع من المنافسين A، B، C، كل له قسم استراتيجي خاص به :[1]

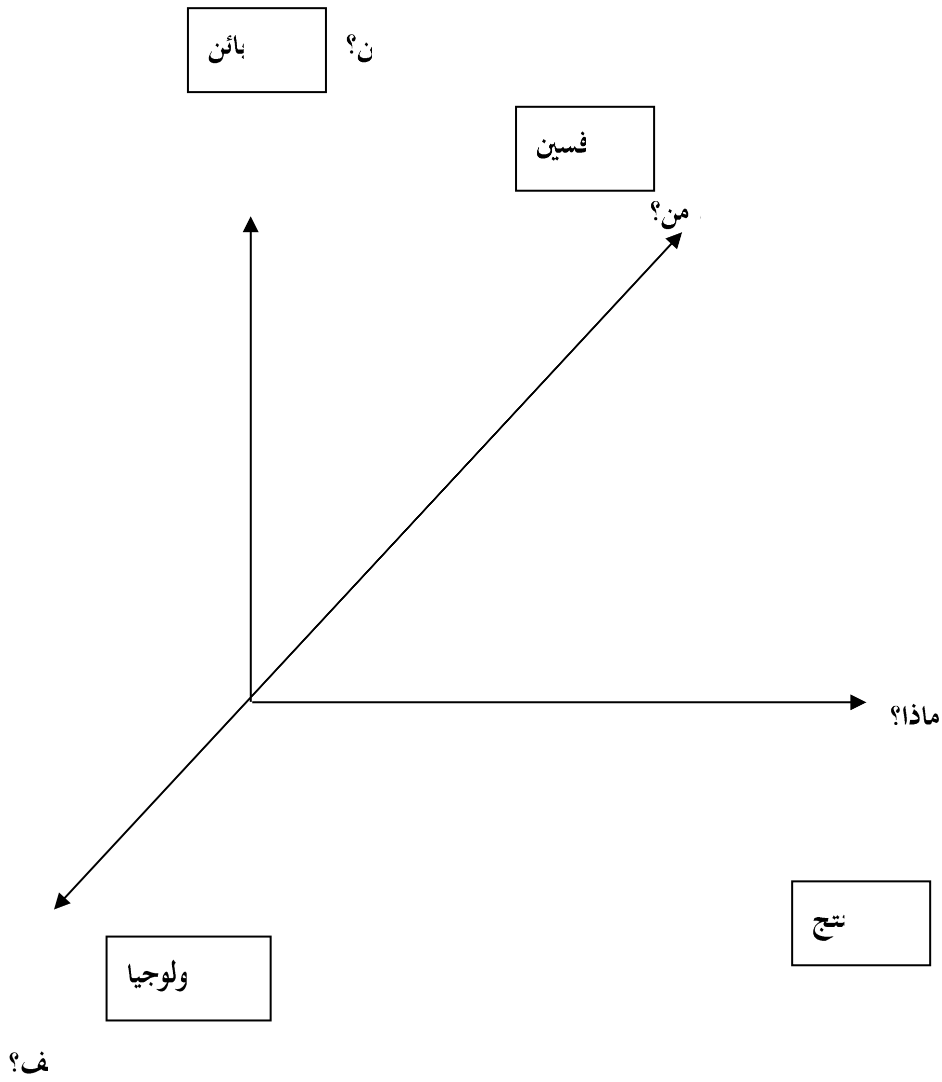
- المنافس A : اختار قسم نشاط استراتيجي DAS يتميز بمنتوج عادي، يلبي حاجات مختلفة، وموجه لزبائن عاديين .
- المنافس B : اختار قسم نشاط استراتيجي DAS يتميز بمنتوج ذي تكنولوجيا معقدة، وموجه إلى سوق محلية، كما أنه يلبي حاجات معينة ووحيدة .
- المنافس C : اختار قسم نشاط استراتيجي DAS يتميز بمنتوج ذي تكنولوجيا معقدة، ويلبي حاجات مختلفة، بالإضافة إلى أنه موجه إلى سوق عالمي .

وقد أضاف Abell من خلال أعماله بعدا آخر عند القيام بعملية التقسيم الاستراتيجي، وسماه بعد المنافسين، وذلك من خلال طرح سؤال : "ضد من؟" حيث يهدف هذا البعد إلى أخذ المنافسين بعين الاعتبار، وذلك من أجل تجنب المخاطرة عند تجميع المجموعات منتج/سوق/تكنولوجيا ضد منافسين مختلفين[2]، ويوضح Abell البعد الرابع من خلال الشكل التالي:

[1] - Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, op.cit, p 33.

[2] - Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, op.cit, p 248.

شكل (I-4) – المعايير الأربعة للتقسيم الاستراتيجي حسب Abell



Source : Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, 3ème édition, paris, édition d'organisation, 2001, p 249.

إضافة إلى الطريقة التي قدمها Abell توجد عدة طرق أخرى للتقسيم الاستراتيجي، إلا أن طريقة Abell تعتبر أسهل الطرق، نظرا لبعض التعقيدات التي تكتنف الطرق الأخرى.

2- مراحل التقسيم الاستراتيجي :

هناك أربع مراحل لعملية التقسيم الاستراتيجي، وتتمثل في :

- **المرحلة الأولى** : تحديد مجمل أنشطة المؤسسة من حيث نوع الزبائن، ووظيفة المنتج، قناة التوزيع، والتكنولوجيا المستعملة .

- **المرحلة الثانية** : تحديد عوامل النجاح الخاصة بكل نشاط، ويقصد بعوامل النجاح "العناصر التي يبنى عليها التنافس بين المؤسسات بالدرجة الأولى، كما أنها تمثل المؤهلات التي تتحكم في نجاح هذا الصراع التنافسي-"[1]، فيمكن اعتبار عوامل النجاح مجموعة العناصر التي تملك فيها المؤسسة أفضلية مقارنة بالمنافسين.

- **المرحلة الثالثة** : تجميع الأنشطة في عدد من القطاعات المتجانسة من حيث عوامل النجاح الخاصة بكل قطاع.

- **المرحلة الرابعة** : تجميع القطاعات السابقة في قطاعات أخرى، أو أقسام متماثلة من حيث الموارد والمهارات.

3- صعوبات التقسيم الاستراتيجي :

هناك العديد من الصعوبات التي تعتري القيام بعملية التجزئة الاستراتيجية، نذكر منها[2] :

- صعوبة تحديد القسم الاستراتيجي نظرا لعدم بساطة هذه العملية.

- الخلط بين التقسيم الاستراتيجي والتقسيم التسويقي .

- يمكن أن يضم نشاطات لها نقاط مشتركة، حيث أن بعض الأقسام الاستراتيجية قد تشترك في نفس الخصائص، مما يمكن من دمجها في قسم استراتيجي واحد .

[1] - Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, op.cit, p 220.

[2] - Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of marketing. pearson education, 2010. p 200 .

بالإضافة إلى هذه الصعوبات، يرى G. Garibaldi من خلال تجربته كمنشط للجان الإدارة، أنه لمعرفة أهم الصعوبات التي تكتنف القيام بعملية التقسيم الاستراتيجي، من الضروري القيام بـ :[1]

1- الجلوس على كرسي المدير العام للوصول لدرجة التفكير الملائمة، فهذه طريقة لمحاولة الاستيعاب ورؤية الأشياء من مستوى معين، والذي هو موقع المدير العام .

2- معرفة استخدام متغيرات التقسيم المشتركة في نفس الطبيعة والمستخدمة في التقسيم التسويقي والتقسيم الاستراتيجي .

المطلب الثالث : استهداف السوق

1- مفهوم استهداف السوق :

نقصد باستهداف الأسواق أو القطاعات تحديد مجموعات المستهلكين المشتركين في نفس الخصائص، قصد اختيار مجموعة أو أكثر من المنتجات وتصميم المزيج التسويقي الملائم لكل مجموعة من هؤلاء المستهلكين، فهو يقوم على أساس التركيز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تتوافق مع رغباتهم .

قدم D. Jones Ringold (1995) تعريفا لاستهداف الأسواق بأنه "السعي وراء المبادلة مع مجموعة خاصة ومحددة من خلال الإعلان والأنشطة التسويقية الأخرى، وتقديم نشاطات استهداف مصممة خصيصا لتكون أكثر جاذبية لأفراد القطاع المستهدف مقارنة بغيره من القطاعات الأخرى[2]" .

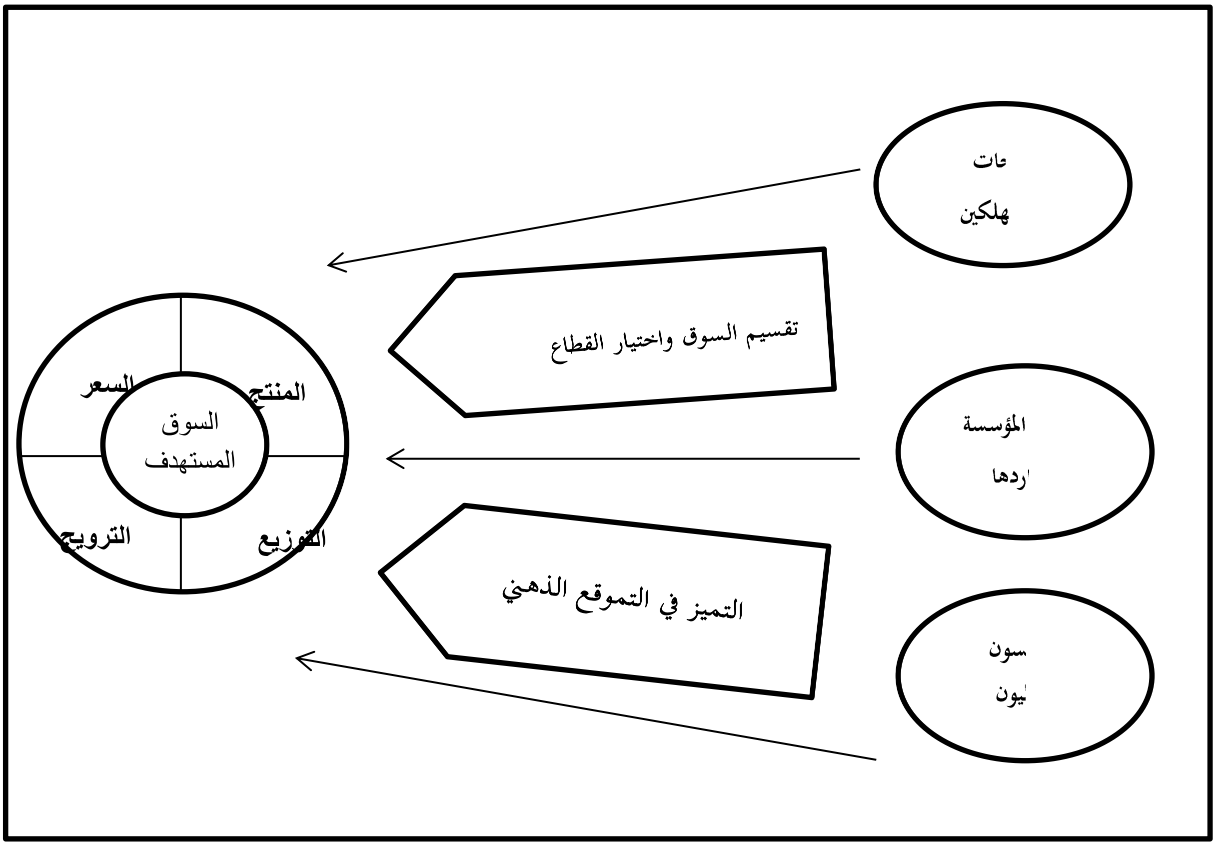
وجب على المؤسسات اتباع استهداف الأسواق نظرا لتنوع حاجات المستهلكين وعدم تجانسها، وبالتالي بإمكان المؤسسة تقديم منتجات متعددة وتوجيهها إلى قطاعات معينة في السوق، قصد تحقيق التمايز عن المنافسين، وبالتالي تعظيم الأرباح من خلال زيادة الإيرادات المحققة من تقديم منتجات جديدة لأسواق إضافية مستهدفة وتحقيق كفاية الأسواق الحالية .

[1] - Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, op.cit, p 243.

[2] - Ringold, Debra Jones. "Social Criticisms of Target Marketing Process or Product?." American Behavioral Scientist 38.4 (1995): 578-592, p 579.

تسير عملية استهداف الأسواق وفقا لمنظومة معينة حددها كوتلر في ثلاث مراحل : التجزئة، الاستهداف، التموقع، وهي ما اختصرها الباحثون بـ "STP"، تعمل هذه المراحل جميعها على نجاعة وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع مستهدف [1].

الشكل (I-5) _عملية استهداف الأسواق



Source : Focusing marketing strategy with segmentation an positioning, www.mhhe.com/business/marketing/fourps/pdf/chap3.pdf, p: 65.

[1] - Ph.Kotler, P.Dubois , B. Manceau,D, Marketing management : Segmentation, Targeting, Positioning, 11°Ed, Pearson education, Paris 2004, p 24.

2- مبررات استهداف الأسواق :

من أهم ما يدفع بالمؤسسات إلى اتباع استهداف الأسواق نجد[1] :

- المفردات الأساسية للسوق وهي المستهلكون، تتميز بالاختلاف وعدم التجانس سواء من حيث الحاجيات أو التفضيلات، فمن النادر جدا أن يتشابه الأفراد في رغباتهم، ودوافعهم اتجاه منتجات معينة، وبالتالي فمن الضروري تكييف المنتج ومزيجه التسويقي مع السوق المستهدف، وذلك عملا بمبدأ إشباع كل جزء من السوق بأحسن كيفية وأكبر فعالية .
- من الأفضل للمؤسسات تقديم أحسن إشباع لجزء من السوق وتحقيق رضا وولاء فئات هذا الجزء بدل الإشباع السيء للسوق الكلي، فاختيار أجزاء محددة من السوق يساعد أكثر على تعديل المنتجات لتوافق رغبات الأفراد المستهدفين حيث يتم التركيز على أهم عنصرين وهما: رغبات المستهلكين وخيارات المنافسين .
- استهداف السوق يقود المؤسسة إلى التوجه بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة، وبالتالي المساهمة في تطبيق المفهوم التسويقي كأساس لوضع الخطة التسويقية للمؤسسة واتخاذها لقراراتها .
- يدفع الاستهداف بالمؤسسة أيضا إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة، ويحتّم عليها اختيار أفضل المنتجات لأنسب فئة من المستهلكين وبالتالي تحقيق تصميم استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة وفعالية .

3- معايير الاستهداف الفعال :

هناك خمسة معايير للاستهداف الفعال والجيد :

- يجب أن يكون الهدف محددا، وهذا يعني أن المسوق يتمكن من رؤية وإيجاد الخصائص التي تم اختيارها للتجزئة .

[1] - Vernette, Eric. L'essentiel du marketing. Editions Eyrolles, 2008,P 142-143

- القطاع يجب أن يكون كبيرا بدرجة كافية لينتج أرباحا .
- القطاع المستهدف المستقر يعني أن المستهلكين ليسوا مختلفين ولا متغيرين .
- يجب أن يكون من السهل الوصول إلى الفئة المستهدفة من المستهلكين.
- يجب أن يكون القطاع المستهدف متناسبا مع أهداف الشركة ومصادرها وإمكانياتها.

المطلب الرابع : محفظة الأنشطة

1 - مفهوم محفظة الأنشطة :

قام العديد من الباحثين بتقديم مفاهيم لمحفظة الأنشطة، ونذكر من بينها : "أن محفظة الأنشطة هي مجموع الأزواج (منتج/سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة"[1]. و هناك تعريف آخر يرى أن "محفظة الأنشطة تمثل مجموعة الأنشطة والأعمال، والمنتجات التي تتعامل بها المؤسسة، أي أنها تصف الأنشطة الرئيسية التي تلتزم بها المؤسسة"[2]. وتعرف أيضا بأنها "مجموعة ميادين النشاط الاستراتيجية والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة"[3].

إذن فمحفظة الأنشطة تشير إلى مجموعة ميادين النشاط الاستراتيجية التي تتكون منها المؤسسة، وتتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها.

2- تحليل محفظة الأنشطة، والهدف منه:

نقصد بتحليل محفظة الأنشطة " تحليل محفظة المؤسسة من حيث المنافع والأنشطة المختلفة التي تمارسها، ويتطلب إجراء تحليل استراتيجي مركّز لكل قسم استراتيجي على حدى، وتحديد معدل واتجاه النمو فيه"[4].

---

[1] - Durand, Rodolphe. Guide du Management Stratégique. Dunod, 2003, p 109.

[2] - السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 175 .

[3] - Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, op.cit, p 266.

[4] - Proctor, R. A., and J. S. Hassard. "Towards a new model for product portfolio analysis." Management Decision 28.3 (1990). p 14.

يستعمل تحليل محفظة الأنشطة مجموعة من الأساليب تسمى الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعادا مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والوضع التنافسي، ويوضح Garibaldi أهم هذه الأساليب المصفوفية المستخدمة في تحليل محفظة الأنشطة من خلال الجدول التالي :

جدول (I- 2) – أهم مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة

		معيار المحيط	معيار المؤسسة
مصفوفة كمية	مصفوفة BCG	نمو القطاع (معدل النمو)	الوضعية التنافسية (الحصة السوقية النسبية)
	مصفوفة ADL	نضج القطاع	الوضعية التنافسية
مصفوفة كيفية	مصفوفة GE/Mckinsey	جاذبية الصناعة	قوة النشاط

Source : Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, 3ème édition, paris, édition d'organisation, 2001, p 266.

أما عن الهدف فإن المؤسسة تقوم بتحليل محفظة الأنشطة لكون هذا الأسلوب يساعد على[1] :

– تقييم مستوى الأداء، إما لوحدات الأعمال الاستراتيجية، أو لخط المنتجات أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل.

[1] - Brulhart, Franck. Les 7 points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas. Editions Eyrolles, 2011. p 104.

- تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي DAS على شبكة ذات أبعاد محددة وهي المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الاستراتيجية المناسبة .

3-التخطيط الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة :

عندما تكون محفظة أنشطة المؤسسة متنوعة، يتم تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي، حيث يقدم كل مجال منتجات متشابهة، ويكون لكل مجال نشاط رسالة وأهداف، واستراتيجية خاصة به، ومنتجات وسوق مستهدفة، ومنافسين، وبعد ذلك يتم تصميم استراتيجية عامة للمؤسسة، وعلى ضوئها يتم ضبط استراتيجية كل نشاط على حدة، وتخصيص الموارد لكل منها .

4-مميزات وعيوب تحليل محفظة الأنشطة [1] :

أ- **مميزات تحليل محفظة الأنشطة :**

تستخدم مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة بصفة عامة في التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك لما يتصف به هذا التحليل من مميزات أهما:

- يشجع الإدارة العليا للمؤسسة على تقييم منتجاتها أو أعمالها كل على حدة، وأيضا على وضع الأهداف وتخصيص الموارد بالنسبة لكل منها.
- يعتبر وسيلة اتصال فعالة من خلال تصويره البياني للوضع التنافسي، ويسهل التعرف على الموقف الحالي، والمخطط له في المستقبل .

ب – عيوب تحليل محفظة الأنشطة:

بالرغم من المزايا التي يوفرها أسلوب تحليل المحفظة للمؤسسة، إلا أنه ينطوي على بعض المشكلات التي تتسبب في جعل استخدامه محدودا ومقتصرا على بعض المؤسسات دون غيرها، وتتمثل هذه المشكلات أو العيوب في:

[1] - Bojin, Jacques, and Jean-Marc Schoettl. Les outils de la stratégie. Éd. d'Organisation, 2005,p 299.

- ليس من السهل تحديد الثنائية المنتج/قطاعات السوق.
- يقترح استخدام استراتيجيات نمطية تعكس ما يجب أن يكون، ولكن قد تفتقر إلى الجانب العملي والواقعية في بعض المواقف.
- يقدم صورة خادعة أحيانا متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساسا على أحكام شخصية أو ذاتية.
- يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها، بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها بالنسبة للمنافسين.
- يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعله يتسم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.

المبحث الثالث : العناصر التفاعلية المؤثرة على خيار المؤسسة لاتخاذ استراتيجية معينة للتموقع

حتى تقوم المؤسسة بتحديد استراتيجية تموقعها في الأسواق التنافسية فإنه عليها التوليف بين مجموعة من العناصر المهمة جدا والتي اتفق الباحثون على أنها المحددات الأولى لاختيار التموقع المرغوب، نظرا لعلاقتها المباشرة بصورة وموقع المؤسسة في أذهان المستهلكين. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى تفصيل هذه العناصر التفاعلية.

المطلب الأول : سلوك المستهلك وقرار الشراء

أولا : سلوك المستهلك

1- ماهية سلوك المستهلك، أنواعه، وأسباب تثمينه :

أ- مفهوم سلوك المستهلك :

نظرا لتعدد الدراسات حول سلوك المستهلك من طرف الباحثين والاقتصاديين، ظهرت تعريفات مختلفة من بينها "هو الأفعال والتصرفات المباشرة للحصول على السلع والخدمات الاقتصادية واستعمالها ويتضمن اتخاذ قرار الشراء، والاجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددها"[1] و هذا ما أشار إليه كل من Angel وHawared إلا أنهما أهملا جانبا مهما و هو الإجراءات التي تتم داخل الفرد و التي تسبق عملية اتخاذ القرار و هذا ما تطرق إليه D. Martin (2008) في تعريفه لسلوك المستهلك[2] .

كما يرى آخرون أنه " هو ذلك السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث و الشراء و استخدام السلع والخدمات أو الأفكار التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانات الشرائية المتاحة.[3]"

---

[1] - Pettigrew, Denis, and Normand Turgeon. "Marketing, 4e édition, Montréal, Chenelière." (2000), p 98 .

[2] - Martin, David, et al. "The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention." Journal of Services Marketing 22.3 (2008): 224-236. p 227.

[3] - الغدير، حمد، ساعد رشاد، سلوك المستهلك : مدخل متكامل، دار زهران، الأردن، 2005، ص 05 .

أما Molina فتعرفه على أنه " التصرفات والأفعال التي يسلكها الأفراد في تخطيط و شراء المنتج ومن ثم استهلاكه"[1].

كمحصلة لما سبق فإن سلوك المستهلك هو عبارة عن مجموع التصرفات والأفعال التي يمكن أن يبديها الفرد قبل وأثناء و بعد الشراء للسلع و الخدمات المرتبطة بمختلف التأثيرات و التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته .

ب- أنواع سلوك المستهلك:

يخضع تقسيم سلوك المستهلك إلى عدة عوامل منها الشكل، الطبيعة، الحداثة إضافة إلى عدد المشتركين في السلوك:[2]

- **شكل السلوك:** السلوك الظاهر.
  السلوك الباطن.
- **طبيعة السلوك:** السلوك الفطري.
  السلوك المكتسب.
- **حداثة السلوك:** السلوك المستحدث.
  السلوك المكرر.
- **عدد المشتركين في السلوك:** السلوك الفردي.
  السلوك الجماعي.

[1] - الصميدي، محمود جاسم، عثمان ردينة، سلوك المستهلك مدخل كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 18.
[2] - المؤذن، محمد صالح، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998، ص 235 .

ج- أهمية دراسة سلوك المستهلك:

- من خلال دراسة سلوك المستهلك يمكن وصف و تحليل سلوك المستهلك و معرفة الدوافع والأسباب المتحكمة في القرار الشرائي.
- تميز المقاربة الوصفية و المقاربة التحليلية بالاختلاف و التكامل في آن واحد وبذلك يمكن اعتمادها في إقامة دراسة سلوك المستهلك.
- يتمثل دور المقاربة الوصفية في دراسة سلوك الاستخدام والاستهلاك من جهة، وسلوك الشراء والبحث عن المعلومات من جهة أخرى، كونها تهتم بدراسة واقع الاستهلاك عل الصعيدين الجزئي والكلي، فيمكننا تحديد كمية الاستهلاك، وتحليل النتائج، بالنسبة إلى وحدة الزمن، إضافة إلى مستوى تجميع المستهلكين وهذه كلها معلومات مجمعة وفق مجموعة من المؤشرات[1].
- أما المقاربة التحليلية فتدرس العوامل التحتية المتحكمة في سلوك الاستهلاك وتربط بينهما في شكل فرضيات، يعمل على التحقق من صحتها، لتظهر بعد ذلك عددا لانهائيا من التفسيرات انطلاقا من حقول نظرية متعددة: اقتصادية، ثقافية، نفسية، اجتماعية. كما يمكن الحاق كل تفسير إلى حقل علمي أوسع، ويرتبط فيما بعد بينها، فهي تهتم بدراسة الأسباب التي تدفع لانتهاج سلوك ما.
- فيما يخص البحوث التي يستند إليها في دراسة سلوك المستهلك فتضم البحوث الكمية والنوعية على حد سواء، سواء باستخدام أساليب الاستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية، أو البريد، أو الأساليب الإسقاطية عن طريق معرفة اتجاهات الفرد، دوافعه، ومنفراته.
- تقدّم هذه الدراسة تعريفا للسوق الكلي و تحدد أجزاءه، كما تعطي صورة واضحة عن المزايا التي تمتلكها المؤسسات المنافسة في السوق، مما يسمح للمؤسسة من تحديد نطاق عملها، وكذا اختيار موقع تنافسي- لسلع المؤسسة.

---

[1] - عبيدات، محمد ابراهيم، سلوك المستهلك : مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص ص 17 – 18 .

- تمكن دراسة سلوك المستهلكين من تركيب مزيج تسويقي يتوافق مع حاجات و رغبات المستهلكين. إضافة إلى تحديد العوامل الاجتماعية و الحضارية المتحكمة في القرارات الشرائية مما يساعد المؤسسة على تصميم الحملات الترويجية واختيار توقيتها. بالإضافة إلى إمكانية وضع أهداف ممكنة التنفيذ من طرف الإدارة عن طريق تحليل شامل لأبعاد العملية الإنتاجية والتسويقية، وأيضا الاطلاع على الأداء التسويقي للاستراتيجية التسويقية.

2- المستهلك محصلة محددات سلوكه الاستهلاكي :

أ - العوامل الاقتصادية والشخصية :

تتحكم عدة عوامل في سلوك المستهلك في خصائصه الديموغرافية، و وضعيته الاقتصادية من بينها[1]:

- **السن:** يتم تحديد السياسات التسويقية بحكم فئات عمر المستهلكين، اذ تختلف حاجياتهم ودوافعهم الشرائية وإدراكهم وكذا أذواقهم حيث نلاحظ ميولا إلى التجديد، وحب المعاصرة، والتجريب و تقبل أكبر للمخاطرة وذلك عند فئة الشباب، أما فئة كبار السن فنلاحظ أنهم يخضعون لحكم العادات والتقاليد الراسخة في أذهانهم، وبذلك ليسوا مقبلين على التجديد، ولا على المخاطرة.
- **نمط الحياة:** هو مجموعة من القوى متمثلة في الثقافة، رمزية الأشياء، والقيم الأخلاقية. يتم تحديد نمط الحياة انطلاقا من معرفة نشاطات المستهلكين و اهتماماتهم، و آرائهم. تم استخدامه هذا المصطلح من طرف Tigert (1971) وWells تحت اسم (A.I.O)[2].

[1] - Filser, Marc. Le comportement du consommateur. Dalloz, 1994, p 147.

[2] - Vyncke, Patrick. "Lifestyle segmentation: From attitudes, interests and opinions, to values, aesthetic styles, life visions and media preferences." European journal of communication 17.4 (2002): 445-463. p 447.

- **مستوى التعليم:** يتحكم مستوى التعليم في تفسير الاختلافات السلوكية للمستهلكين، حيث أنه يحدث أثرا غير مباشر بوقوعه على متغيرات وسطية تتعلق بخصائص المستهلك كثقته بنفسه وصورته عنها وعن حكمه، وكذا خصائصه الاقتصادية.
- **طبيعة المهنة والوقت المتاح:** من المؤكد أن المهنة توفر دخلا ماديا يؤثر إيجابيا على السلوك الاستهلاكي، إلا أنها أيضا تقلص الزمن المتاح للمستهلك من أجل اقتناء المشتريات، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على قوة معلوماته عن المحلات ودرجة ارتياده لها.
- **الدخل :** يعتبر الدخل أهم مصدر من مصادر القوة الشرائية، وبالتالي تغير الدخل بالزيادة أو النقصان يؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك النهائي، كما أن الادخار ثم الاستثمار يؤثر في قراره الشرائي.
- **الائتمان:** يعتبر هو الآخر قوة شرائية تمكن من الشراء في الوقت الحاضر و الدفع على شكل البيع بأجل أو بالتقسيط[1].
- **السعر:** يعتبر البعض أن انخفاض الأسعار هو فرصة لاقتناء أكبر عدد من السلع و الخدمات والعكس صحيح، أما آخرون فيرون في انخفاض سعر المنتج رداءة في جودته.

ب-العوامل النفسية :

تتمثل العوامل النفسية في العوامل الداخلية للفرد التي تتحكم في قرار الشراء للمستهلك منها:

- **الشخصية:** وهي مجموعة من الخصائص السيكولوجية المميزة، التي تحدد طابع الفرد الخاص فهي سلوك يصدر عن الفرد سواء كان ظاهرا أو خفيا[2].

---

[1] - Van Vracem, Paul, and Martine Janssens-Umflat. Comportement du consommateur: facteurs d'influence externe: famille, groupes, culture, économie et entreprise. De Boeck Supérieur, 1994, p227.

[2]- أبو قحف، عبد السلام، التسويق : وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، مصر، ص 308 .

- **الدوافع:** تعتبر القوة التي تسبب السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات حيث أن النشاط التسويقي ينصب أصلا على إشباع الحاجات فإن التسويقيين يحاولون إثارة هذه الحاجات[1]. حيث نميز مجموعتين :

المجموعة الأولى: تضم الدوافع العقلية متمثلة في الأسباب الموضوعية التي تدفع المستهلك للشراء كالسعر والجودة. والدوافع العاطفية متمثلة في القوى التي تتحكم في الشراء لدى المستهلك دون دراسة واعية .

المجموعة الثانية : تتمثل في الدوافع الأولية، الدوافع الانتقالية، دوافع التعامل. حيث أن الدوافع الأولية هي الأسباب التي تدفع المستهلك إلى اختيار منتج دون النظر إلى أنواعه أو العلامات المختلفة، أو المصدر. أما الدوافع الثانوية فهي دوافع حقيقية وراء شراء المستهلك لاسم تجاري دون غيره، ودوافع التعامل هي القوة التي تدفع إلى اختيار متجر معين دون المتاجر الأخرى.

- **الإدراك:** هو العملية التي يتم بموجبها حصول الفرد على المعلومات ثم يقوم بتنظيمها ويفسرها كما يتصورها، لتكوين صورة ذات معنى للعالم .

ج- العوامل الثقافية والاجتماعية[2] :

- **الثقافة:** هي طريقة وأسلوب للحياة في مجتمع معين، الواقع أن الأفراد يعبرون عن ثقافتهم من خلال القيم الخاصة بهم ومن خلال أنماط استهلاكهم و التي تعكس هذه القيم.

نميز نوعين من الثقافة، ثقافة فرعية وثقافة أصلية. فبالنسبة للثقافة الفرعية تمثل قطاعا هاما من السوق شأنها شأن الثقافة الأصلية، وبالتالي على المؤسسات التسويقية تقديم منتجات تتماشى مع الجانب الثقافي، كونه يعمل على تكوين القرار الشرائي نحو السلع والخدمات.

- **الطبقة الاجتماعية:** مجموعة من الأفراد تربطهم نفس القيم والاهتمامات أو لديهم سلوكيات متقاربة، ويمكن تمييز هذه المجموعات على النحو التالي :

---

[1] - طلعت أسعد، عبد الحميد، سلوك المستهلك : المفاهيم العصرية والتطبيقات، مكتبة الشقري، السعودية، 2005، ص 194.

[2] - بن عيسى، عنابي، سلوك المستهلك: عوامل التأثير الخارجية، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 144 .

- **الجماعات المرجعية:** عبارة عن مجموعة من الأفراد تستطيع التأثير في أفكار المستهلك ومشاعره واعتقاداته.
- **الجماعات المرجعية الأولية:** وهي جماعات يتفاعل الفرد معها و يحتك بها وجها لوجه مثل الأسرة.
- **الجماعات المرجعية الثانوية:** تؤثر في المستهلك دون الاحتكاك معه وجها لوجه مثل جمعيات حماية المستهلك.
- **الجماعات المرجعية العضوية:** وهي جماعات يعتبر الفرد أحد أعضائها وينتمي إليها مثل انضمام الفرد لعضوية أحد النوادي.
- **الجماعات المرجعية الطموح:** يطمح الفرد إلى الانضمام إليها مثل الفرق التي تضم مجموعة من لاعبي كرة القدم.
- **الجماعات المرجعية التجنب:** هي جماعات يتجنب الفرد الانضمام إليها، ويتصرف بطريقة تؤكد عدم رغبته في جعل الآخرين يشعرون بانضمامه إليها.
- **قادة الرأي:** مجموعة من الأفراد يمكنهم التأثير الشخصي في قرارات الشراء بالنسبة لمجموعة من المستهلكين.
- **الأقارب:** يتمثل الأقارب في مجموعة مكونة من اثنين أو أكثر من الأشخاص الذين تجمعهم رابطة الدم أو الزواج أو التبني أو الدين، والذين يسكنون مع بعضهم البعض. و يمكن تمييز فئتين في الأقارب :

. الأسرة: وتتكون من الزوج الزوجة والأطفال، وهي تلك التي يؤسسها الفرد بنفسه وتعتبر من أكثر العوامل الاجتماعية تأثيرا على سلوك الفرد وأكثرها استمرارا و امتدادا.

. العائلة: وهي التي تتكون من الأبوين والإخوة والأخوات، حيث يتأثر بها الفرد بدرجة كبيرة كونها أساس نشأته وتربيته، كما أنه يستمد منها قيمه ومبادئه الأساسية ويظل مرتبطا ومتأثرا بها في قراراته الشرائية.

ثانيا : قرار الشراء

1- مفهوم عملية اتخاذ قرار الشراء:

عملية الشراء تتكون من مجموعة الخطوات التي يقوم بها المستهلك لاتخاذ قرار الشراء، وهذه الأخيرة هي مجموعة من المراحل و الخطوات التي يتبعها المستهلك لشراء المنتجات التي قام بعملية المفاضلة بينها[1].

2- أنواع قرار الشراء:

تتعدد القرارات عند المستهلك وتحديد أنواعها يختلف حسب معيار التقسيم:

أ- التقسيم على أساس القرارات الفرعية المكونة لقرار الشراء:

استنادا إلى الباحثين (1993) Bitta وLoudon يمكن تصنيف القرارات إلى[2]:

- **قرارات متعلقة بالمنتجات:** تتعلق باختيار المنتج، وتتأثر هذه القرارات بقائمة الأوليات التي يحددها المستهلك وكذا الموارد المتاحة.
- **قرارات متعلقة بتخصيص الموارد المتاحة:** وذلك يتعلق باختيار المستهلك استنادا إلى الموارد المتاحة أو الإدخار.
- **قرارات متعلقة باختيار نقاط البيع:** لا يمكن تلبية الدوافع الوظيفية فقط، بل تحقيق التميز وذلك بالاهتمام بتصميم المحل التجاري، المناخ السائد فيه، إضافة إلى تقديم الخدمات، كما لا نهمل الجانب الجغرافي، فكلما كانت نقاط البيع قريبة كانت أكثر جاذبية بالنسبة للمستهلك[3].
- **القرارات المتعلقة بالتوقيت :** يخصص المستهلك الفترات الزمنية المتاحة له بين أنواع الحاجيات الاستهلاكية المختلفة .

---

[1] - Ladwein, Richard. Le comportement du consommateur et de l'acheteur. Paris: Economica, 1999, p p 197-198.

[2] - Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta. Consumer behavior: Concepts and applications. New York, NY: McGraw-Hill, 1993.

[3] - القريوني، محمد قاسم، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 268 .

- **القرارات المتعلقة بكيفة الشراء:** نقدا أو بأجل، إضافة إلى كونه فرديا أو في جماعات.

ب- التقسيم على أساس وحدة اتخاذ القرار:

إن مركز الشراء أو وحدة المستهلك الأساسية حسب Levinson (1978) قد تكون الفرد أو الأسرة[1] وبالتالي نميز نوعين من القرارات:

- **قرارات فردية:** يقوم فرد واحد بكل أنشطة اتخاذ القرار.

- **قرارات الشراء الجماعي:** حيث يتحكم أكثر من فرد في قرار الشراء كشراء سلعة معمرة.

المطلب الثاني : المنتج

1- مفهوم المنتج:

يعتبر المنتج قلب وصميم المزيج التسويقي، وقد قدم المصري محمد عصام مفهوما للمنتج بأنه "عبارة عن مجموعة من الخصائص المادية والخدمية أو المعنوية التي يتوقع المستهلك أن تحقق له إشباعا عاما أو فوائد معينة."[2]، وبالتالي فالمنتج يعد الشريان النابض للعملية التسويقية[3].

ويرى كوتلر أن المنتج شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام، أو الحيازة، أو لإشباع حاجة معينة. فهو بذلك يشمل كل الخصائص المادية وغير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات، والأفكار.

---

[1] - Guiot, Denis. "Un cadre d'analyse du processus de vieillissement et de son influence sur le comportement d'achat du consommateur âgé." Recherche et Applications en Marketing (French Edition) 21.1 (2006): 57-79. p 61.

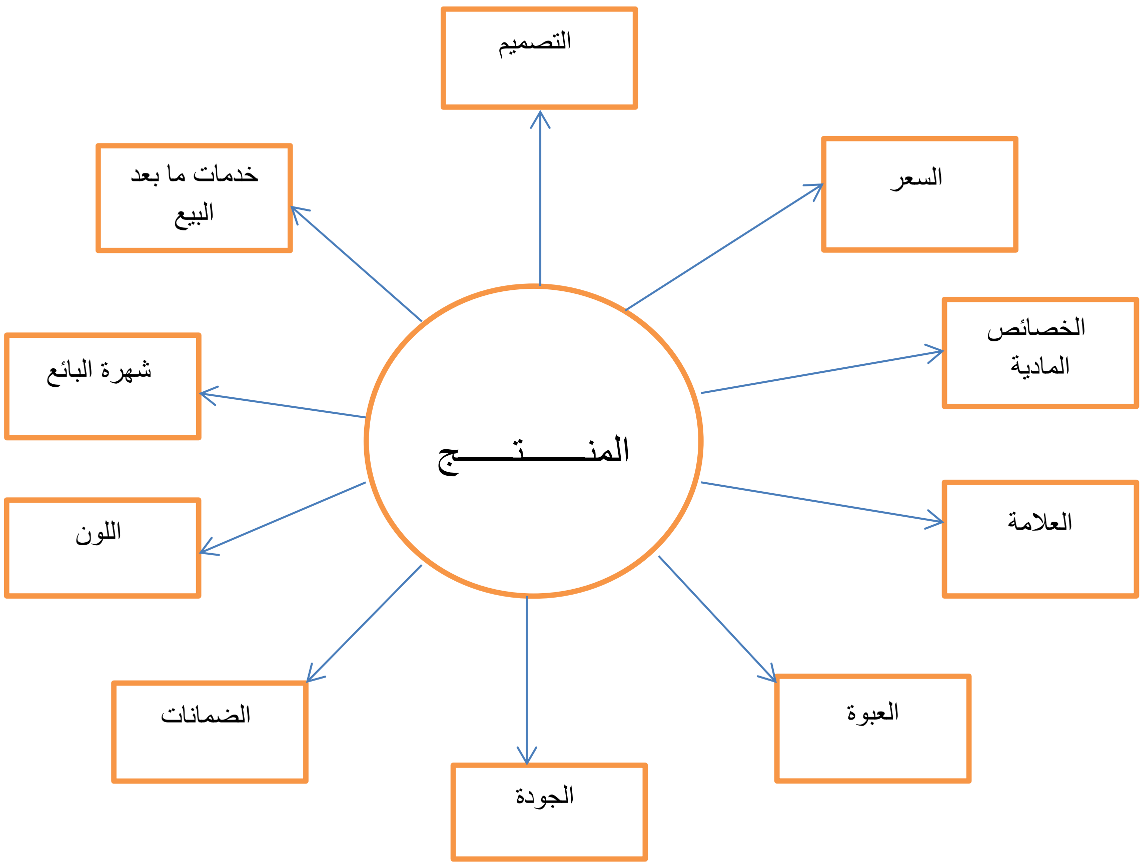
[2] - المصري محمد عصام، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص 179 .

[3] - Thuillier, Pierre. Le produit: étude commerciale et marketing: questions et exercices corrigés. Les Éditions d'organisation, 1992، p15.

2- خصائص المنتج:

إن خصائص المنتج هي ما تشكل صورة المنتج لدى المستهلك فهو ليس مجرد خصائص مادية بل ومعنوية أيضا، فهو مميز بمجموعة من الخصائص: السعر، الحجم، شهرة البائع، التصميم، الضمانات، الشهرة، خدمات ما بعد البيع .... إلخ.[1]

شكل(6-I)_خصائص المنتج



المصدر : البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان ، الأردن، 2006، ص 253.

[1] - البرزنجي، أحمد محمد فهمي. نزار عبد المجيد، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص155.

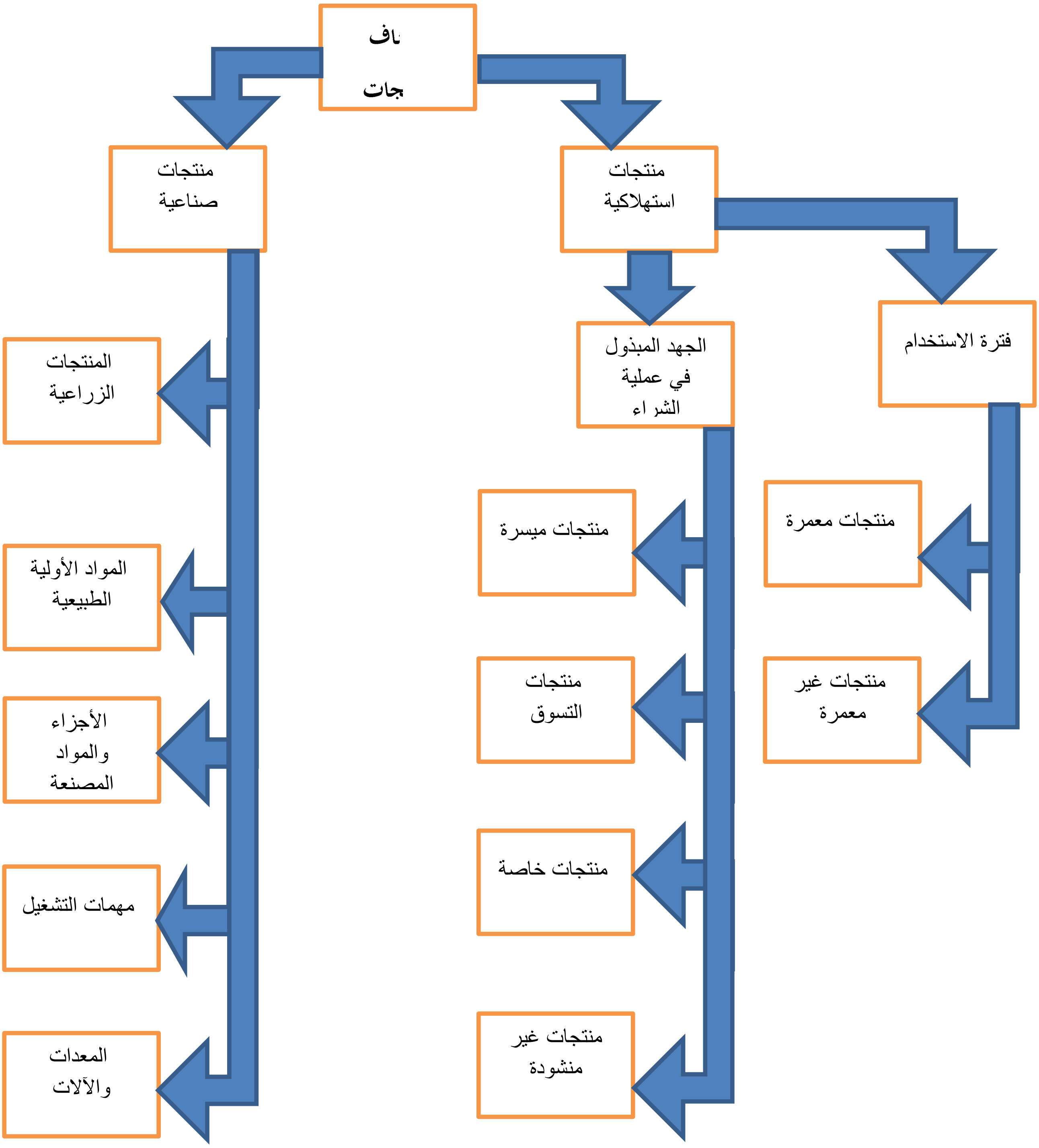
3- أصناف المنتجات :

تلعب عملية تصنيف المنتجات دورا هاما في فهم القرارات والخطط الواجب استخدامها بالنسبة لرجال التسويق، وذلك عن طريق تحديد نوع المنتجات وخصائصها.

وبالتالي يمكن تقسيم المنتجات من وجهة النظر التسويقية ووفقا لـ عصام الدين أبو علفة (2002) إلى[1]: منتجات استهلاكية، ومنتجات صناعية كما هو موضح في الشكل الموالي :

[1] - أبو علفة، عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 233 .

الشكل(I-7) _أصناف المنتجات



المصدر : أبو علفة، عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر ، 2002، ص 234 . بتصرف

أ- المنتجات الاستهلاكية :

تمثل المنتجات الاستهلاكية المنتجات الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

يتم تقسيمها استنادا إلى معيارين أساسيين:

- طول فترة الاستخدام: - منتجات معمرة.

  - منتجات غير معمرة.

- الجهد المبذول في عملية الشراء: - منتجات ميسرة.

  - منتجات تسويق.

  - منتجات خاصة.

  - منتجات غير منشودة.

ب- المنتجات الصناعية :

هي عبارة عن منتجات يشتريها أصحاب المنشآت التجارية المختلفة كالمصانع والمناجم والمنافع العامة لاستخدامها في مواجهة متطلبات المنشأة لإنتاج مختلف السلع والخدمات قصد المساعدة في تسهيل الإنتاج[1].

و يمكن تقسيمها إلى:

- **منتجات زراعية:** تمثل في مواد أولية تدخل في إنتاج منتجات أخرى مثل قصب السكر، البرتقال، الطماطم.
- **مواد الخام:** تتمثل في مواد يكون مصدرها المناجم، أو المزارع، أو الغابات مثل الخشب، القطن.
- **مواد مصنعة و أجزاء:** مثل خيوط الغزل، الجلود، وهياكل السيارات.
- **تجهيزات أولية:** تساعد على إنتاج المنتج، تمثل في الآلات.
- **أجهزة مساعدة:** تتمثل في الجرارات، المحركات الصغيرة.

[1] - طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال، ط 9، المتحدة للإعلان، مصر، 1999، ص 321 .

– **مهمات التشغيل:** تستعمل لتسهيل العمليات الإنتاجية و في أعمال الصيانة كالزيوت، والوقود.

وبناءا على هذا السرد مع الاستناد إلى مختلف الأبحاث المقدمة في هذا المجال يمكن استنتاج الجدول التالي والذي يوضح أهم الفروق بين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية.

جدول (3-I) _أهم الفروق بين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية .

المنتجات الاستهلاكية	المنتجات الصناعية
- يمكن لشخص واحد أن يلعب أكثر من دور في العملية الشرائية. - يمكن أن تكون دوافع الشراء عقلية أو عاطفية. - حجم المشتريات يكون عادة منخفضا وفي المقابل معدل تكرار الشراء كبير. - مرونة الطلب بالنسبة لهذه المنتجات مرتفعة نظرا لوجود بدائل متعددة لكل واحدة منها.	- تتعدد الأطراف المشتركة في عملية الشراء. - يغلب على دوافع الشراء العقلانية نظرا لكبر حجم المشتريات. - عدد المشترين عادة قليل ومركز في مناطق محدودة. - الطلب عليها أقل مرونة نظرا لعدم توفر البدائل الكافية.

4- تحليل العلاقة بين السلوك الاستهلاكي والمنتج:

إن للاختلافات المدركة بين العلامات التجارية التنافسية للمنتجات دورا هاما حيث تؤثر طبيعة المنتجات على السلوك الشرائي على النحو التالي[1]:

– **تأثير خصائص المنتج:** لها دور في تحديد المسار المتبع لاقتناء المنتجات، كون المستهلك يجد صعوبة في اتخاذ قرار شراء منتج معقد، مثل المنتجات الغالية، المنتجات الخطيرة .

[1] - Filser, Marc. Le comportement du consommateur, op. cit, p 261

لكن ليس نوع المنتج فقط من يشكل تعقيدا بالنسبة للمستهلك بل حداثته أيضا، حيث يشهد تناقض كبير في توافد المستهلكين على المنتج في أسبوعه الأول في السوق مقارنة بأسبوعه السادس أو السابع مثلا .

- **تأثير ناجم عن الاختلافات المدركة بين العلامات التجارية:** يتأثر المستهلك بإدراكه لتشابه العلامات المتوفرة لنفس المنتج، فإذا كانت الفروقات ضئيلة يكون مردود بحثه ضعيفا، أما إذا كانت الفروقات هامة يحفزه على البحث عن المعلومات ومباشرة عملية اتخاذ القرار المركز.

توضح عائشة مصطفى الميناوي (1998) أهم الخصائص الداخلة في تحليل العلاقة بين المستهلك والمنتج من خلال الجدول التالي:

الجدول (I-4) _أهم الخصائص الداخلة في تحليل العلاقة بين المستهلك والمنتج .

الخصائص	المضـمون
التوافق	إلى أي مدى يتفق المنتج مع سلوكيات المستهلك؟
التجربة	هل يستطيع المستهلك تجربة المنتج على أساس محدد و تقليل المخاطر ؟
الملاحظة	هل بالإمكان ملاحظة المنتج ؟
السرعة	ما هو الوقت اللازم لكسب خبرة حول فوائد المنتج ؟
البساطة	سهولة فهم استعمال المنتج.
الميزة النسبية	ما الذي يجعل منتج المؤسسة أفضل من منتجات المنافسة ؟
السلعة الرمزية	ما الذي يعنيه المنتج للمستهلك؟
الاستراتيجية التسويقية	ما هو الدور الذي يلعبه بقية عناصر المزيج التسويقي في إيجاد ميزة نسبة المنتج؟

المصدر : مصطفى الميناوي، عائشة، سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 151 .

المطلب الثالث : العلامة التجارية

1- مفهوم العلامة التجارية :

قدم العديد من الباحثين تعريفات ومفاهيم للعلامة التجارية، ولعل أهم هذه التعاريف ما قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها "اسم، مصطلح، إشارة، رمز، رسم، أو كلمة أو مجموعة من هذه العناصر تستهدف تعيين السلع والخدمات لبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها عمّا يقدمه المنافسون الآخرون "[1]. أما المنظمة العالمية للملكية الصناعية فقد عرفتها بأنها:" إشارة تسمح بتمييز المنتجات أو الخدمات لمؤسسة عن الآخرين[2] ".

تتفق هذه التعاريف مع مجمل التعاريف الأخرى المقدمة للعلامة التجارية كتعريف P .kotler (1994) وB.Dubois اللّذين قالا أن "العلامة التجارية اسم، كلمة، إشارة، رمز أو رسم، أو توليفة من هذه العناصر، تسمح بتحديد هوية المنتجات و الخدمات لبائع ما عن البائعين الآخرين و تميزها عن المنافسين[3]."

وقد ميز الباحثان ستة أقطاب[4] :

- أنها مجموعة من الخصائص .
- أنها مجموعة من الايجابيات منها إيجابيات وظيفية، وعاطفية.
- مجموعة من القيم تمثل ثقافة المؤسسة.
- ثقافة منتسبة إلى ثقافة المستهلك.
- لها شخصية مثل الإنسان.

---

[1] - Helfer, Jean Pierre, and Jacques Orsoni. "Marketing, 6'edition." Editions Vuibert Gestion, Paris (2000), p223.

[2] - Kapferer, Jean-Noël, and Jean-Claude Thoenig. La Marque. McGraw-Hill, 1989, p 46 .

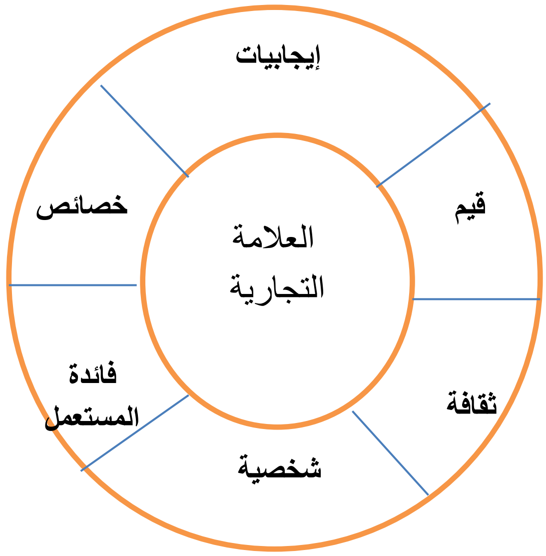
[3] - Laurence Nicolaieff, Dico Marketing, les éditions d'organisation, 1994, p 150.

[4] - Kotler, Dubois, Marketing Management, 10° Ed, Publi-Union, 2000, p 424 .

- فائدة للمستعمل كل علامة تجارية لها زبونها الخاص.

و يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

شكل (I-8)__ الأقطاب المكونة للعلامة التجارية



La source : Vandercammen, Marc et al, Marketing, édition Deboek, Bruxelles 2002, p 314.

و بالتالي العلامة التجارية هي بصمة أو ختم على المنتوج. ويمكن أن نميز عدة أشكال للعلامة[1]:

- إشارة شفهية، تكون مكتوبة أو منطوقة.
- اسم المالك، اسم مستعار أو معدل، اسم جغرافيا المنطقة، تسمية مبتكرة.
- اسم مبتكر من جزء أو عدة مفردات.
- اسم محول من معنى آخر(شعار، رقم، حروف، ألوان محددة، إشارات معينة، رسوم، أو رموز)
- إشارة مركّبة تتضمن رموز مكتوبة و مصورة.

[1] - Demeure, Claude. "Marketing, 4 ème édition." Dalloz, Paris (2003), p 87.

- إشارة صوتية مكونة من أصوات وجمل موسيقية و إيقاعية.
- شكل المنتج و غلافه مثل قارورة.

2- وظائف العلامة التجارية:

إن العلامة التجارية هي دعامة التموضع في السوق، وفي أذهان المستهلكين. فهي تسمح بتسمية كثير من منتجات المؤسسة في إطار التوسع.

وبالتالي فالوظائف هي عبارة عن فائدة أستجيب إليها من طرف العلامة التجارية، وحسب كل من Kapferer Jean-Noël and Jean-Claude (1992) فهي تتمثل في[1] :

- **وظيفة الاستدلال:** العلامة التجارية هي إشارة تبعث للمشتري الذي يملك الإمكانية لمعرفتها بدون بذل جهد كبير.
- **وظيفة الممارسة:** ممارسة المشتري من أجل تخزين خصائص المنتجات و إشراكها بالاسم، سهل التذكار والمعرفة.
- **وظيفة الشخصية:** هي وسيلة الاتصال الجماعي الذي يسمح للمشترين بتفضيل بعض المزايا في اختيارهم.
- **وظيفة التسلية:** يشكل في هذا النوع من المجتمعات –المقصود هو المجتمع الثري كونه أشبع حاجياته الأساسية- موضوع ذو أهمية بالغة، و العلامة التجارية تساهم في هذا التطور. فمراحل المعرفة واختيار العلامة بالنسبة للمشتري تسمح له بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المتعة والإثارة.

1 - Kapferer, Jean-Noël, and Jean-Claude Thoening. "Les consommateurs face à la copie-étude sur la confusion des marques crées par l'imitation." Revue Française du Marketing 136 (1992): 53-69.

3- أهمية العلامة التجارية في التأثير على سلوك المستهلك :

تعتبر عملية تمييز المنتجات من الأمور المهمة التي تهدف إلى إعطاء المستهلك فرصة جيدة للتميز بين المنتجات المتشابهة في صفاتها المادية أو في منافعها الاستعمالية، لذلك فإن وجود العلامة التجارية لأي منتج أو خدمة يعود بالفائدة على المؤسسة التي وضعت العلامة وكذلك على المستهلك حيث من بين أهم الفوائد نذكر الآتي[1] :

- جعل عملية تحديد المنتجات مريحة فالمستهلك يطلب المنتج باسمه بدلا من وصفه؛
- بعث الطمأنينة لدى المستهلك عند طلب المنتج الذي يريد لأن المنتج سيكون هو نفسه الذي يعرفه ويعرف مستوى جودته حيث سبق وأن طلبه بنفس الاسم من قبل؛
- تميز بعلامة تجارية يعزز فرصة المقارنة بين المنتجات بعلامتها التجارية بدلا من المقارن بينها بأسعارها، مما يساعد المؤسسات في الحفاظ على مستوى أسعارها؛
- يساعد التمييز المؤسسة المنتجة في عمل الإعلانات الفعالة عن منتجاتها، لأنها تربط العلامة التجارية بما يرغبه المستهلك في رسالتها الإعلانية؛
- تمييز المنتجات بعلامة تجارية مميزة يساعد المؤسسة عند إدخال منتجات جديدة للسوق وذلك بالاعتماد على العلامة التجارية المعروفة لنفس المؤسسة مما يبعث الثقة في المنتج الجديد.

كما تتصف العلامة التجارية بمجموعة من المميزات والخصائص وهي:

- **التواصل :** بمعنى أن العلامة في تواصل مستمر مع بيئتها فهي عملية تطوير وتحسين مستمر لاسيما وأن تقلص عملية التواصل سيؤثر سلبا على صورة المنتج أو المؤسسة .
- **التفاعل :** الذي يتميز بالاستمرارية والتركيز على جميع عناصر العلامة دون غيرها كي لا يؤدي ذلك إلى حدوث أي خلل في هوية العلامة التجارية .

[1] - حداد، سمية، التسويق أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية، البويرة، الجزائر، 2009، ص ص : 40 - 41.

- **الديناميكية :** وذلك نتيجة للتغذية الرجعية الناتجة عن عمليتي التواصل والتفاعل المستمرين والذين يجعلان من العلامة التجارية في تغير مستمر، وذلك بهدف الحفاظ على العلامة التجارية لدى جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة .

ومن خلال خصائص العلامة التجارية السالفة الذكر تتضح لنا درجة التعقيد التي تتصف به العلامة، لذلك على المؤسسات السعي دوما إلى تخفيض عنصر عدم التأكد والسعي إلى السيطرة المطلقة على نظام العلامة التجارية.

خلاصة الفصل :

إن التموقع يعتبر لبّ الاستراتيجية التسويقية ومحورها، فهو المعبر عن رغبة المؤسسة في طريقة وشكل إحلال منتجاتها وعروضها في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين، وهو النتيجة الحتمية لعمليتي التقسيم الاستراتيجي والاستهداف، من أجل التمييز بين مختلف القطاعات السوقية واختيار أفضلها من حيث المردودية والملائمة لكفاءات وقدرات المؤسسة. وهو أيضا يستمد هذه الأهمية المحورية من كونه المهتم برغبات واحتياجات المستهلكين والأبعاد المحددة لسلوكياتهم بالدرجة الأولى .

الفصل الثاني :

تحليل تنافسية نشاط المؤسسة في السوق

تمهيد :

تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج استراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجهات الاستراتيجية ممكنة التنفيذ، أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها واللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك، وبمعرفة مصادر إنشاء القيمة للعملاء لكسب الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الأكثر حزما، بالإضافة إلى ضرورة تحليل أهم القوى المتدخلة في هيكل الصناعة العاملة بها لبناء تصورات حول طبيعة ومدى النجاح المتوقع للاستراتيجيات، والتعرف على ردود الفعل لكل المنافسين الحاليين والمرتقبين، وإعداد استراتيجيات تنافسية تستجيب للمرحلة التي يمر بها منتج المؤسسة بما يضمن لها ميزة تنافسية مستمرة ودائمة، وبالتالي وضعية تنافسية قوية ومسيطرة في السوق.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية

إن فهم المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة منافسيها، وبالتالي ضمان استمراريتها ونجاحها .

المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة

1- مفهوم تنافسية المؤسسة:

من الصعب – في نظرنا – تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار أنه يكتنفها نوع من الغموض ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، وسنحاول استعراض تعاريف مختلفة لنخلص إلى تعريف أكثر دقة ووضوحا من خلال ما يلي:

قدم Michael Porter سنة 1982 تحليلا أكثر شمولا وأكثر تكاملا للمنافسة والتنافسية، ويشير هذا الإطار التحليلي إلى صناعة معينة (مجموعة من المؤسسات تتنافس بشكل مباشر في سوق معين)، وأشار Porter إلى هذا التحليل من خلال نظريته التي جمع فيها بين أربعة مفاهيم رئيسية مرتبطة، وهي القوى الخمس للتنافسية، وسلسلة القيمة، والاستراتيجيات الأساسية، وعلى المستوى الدولي ميزة التنافسية الوطنية.

ويرى Richard Percerou (1984) التنافسية على أنها "تقديم منتج ذي جودة عالية، وسعر مقبول للزبائن، وأداء عال للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة[1]...".

فهو يوضح لنا أن التنافسية الأولى هي تنافسية المنتج وهو الشرط اللازم لتنافسية المؤسسة، وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق، والتي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة، وقيمة مضافة للزبائن من جهة ثانية وأعلى مستوى من المنافسين.

[1] - Percerou, Richard, Entreprise (gestion et compétitivité), édition économica, paris,1984, p 53.

وعرّفها (2000) Tarondeau و Christine Huttin بأنها "قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"[1] . أي أنه على المؤسسة أن تكون قادرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحسين المراكز التنافسية للمؤسسة بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية .

2- أنواع تنافسية المؤسسات :

يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة، وتتمثل هذه الأخيرة في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد[2]، إلا أنه يمكن تصنيف التنافسية التي هي أقوى وأكثر حدة من المنافسة العادية إلى صنفين، وهما :

*** التنافسية بحسب الموضوع:** و تتضمن نوعين

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

[1] - Tarondeau, Jean-claude. Christine Huttin, Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise, VUIBER, Paris, 2000, p41.

[2] - أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ، ص25 .

***التنافسية وفق الزمن :** تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية

أ -التنافسية اللحظية : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب - القدرة التنافسية : يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده.

المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية :

يرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى Edward Chamberlin سنة 1933 في كتابه Theory of Monopolistic Competition، لكن يمكن إرجاعه إلى Philip Selznick سنة 1957 الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف hofer et schendel الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء M.Porter سنة 1985 فوضع الصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية . وبهذا فإن M.Porter يعتبر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها[1] .

[1] - Séguin, Francine, Taïeb Hafsi, and Christiane Demers. Le management stratégique : de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, (2008). p 38.

يعرف M.Porter (1999) الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها : " القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تقدمها لزبائنها بشكل أفضل من المنافسين، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم خصائص متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"[1] .

هذا ما يفرض على المؤسسة الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بما يجعلها أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الشروط.

وهو ما يتفق مع Lambin (1993) الذي يرى أن الميزة التنافسية هي مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها[2].

و هناك تعريف آخر يرى الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"[3].

إذن فالميزة التنافسية عامة هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة بخلاف منافسيها، حيث أن هذا التميز يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة، منها الحصول على هوامش مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أكبر ما يمكن.

[1] - Porter, Michel, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p08.

[2] - Lambin, Jean Jacques, le marketing stratégique, paris , 1993, p 209 .

[3]- Bataineh, M. & Al Zoabi, M.,"The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011, P 4.

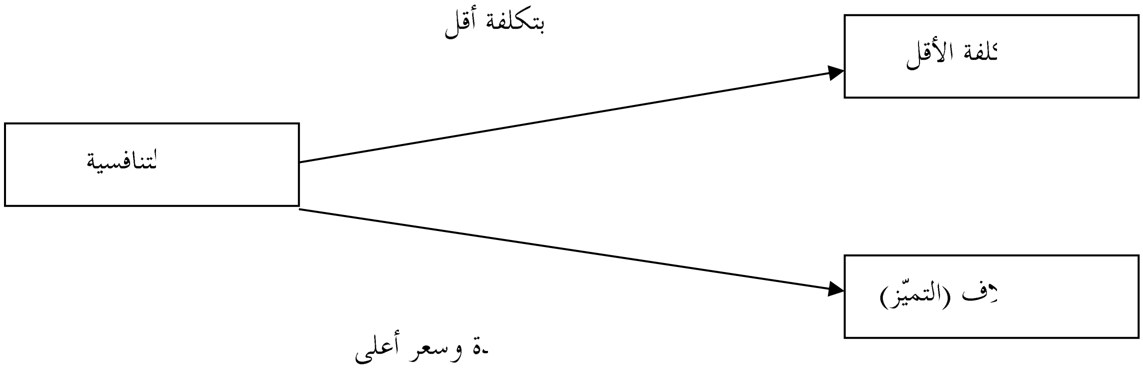
2 - الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية :

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين :[1]

أ – التميز بالتكلفة Advantage cost : تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

ب – التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Advantage de differentiation : تتميز مؤسسات أخرى بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين .

شكل (II - 1) – الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية



المصدر : الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 308 .

[1] - Johnson, Gerry et al, Stratégique, op. cit, p p 282-283.

3- خصائص الميزة التنافسية :

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص كالآتي : [1]

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف، والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القصير، والمدى البعيد.

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية ومصادرها

1- محددات الميزة التنافسية

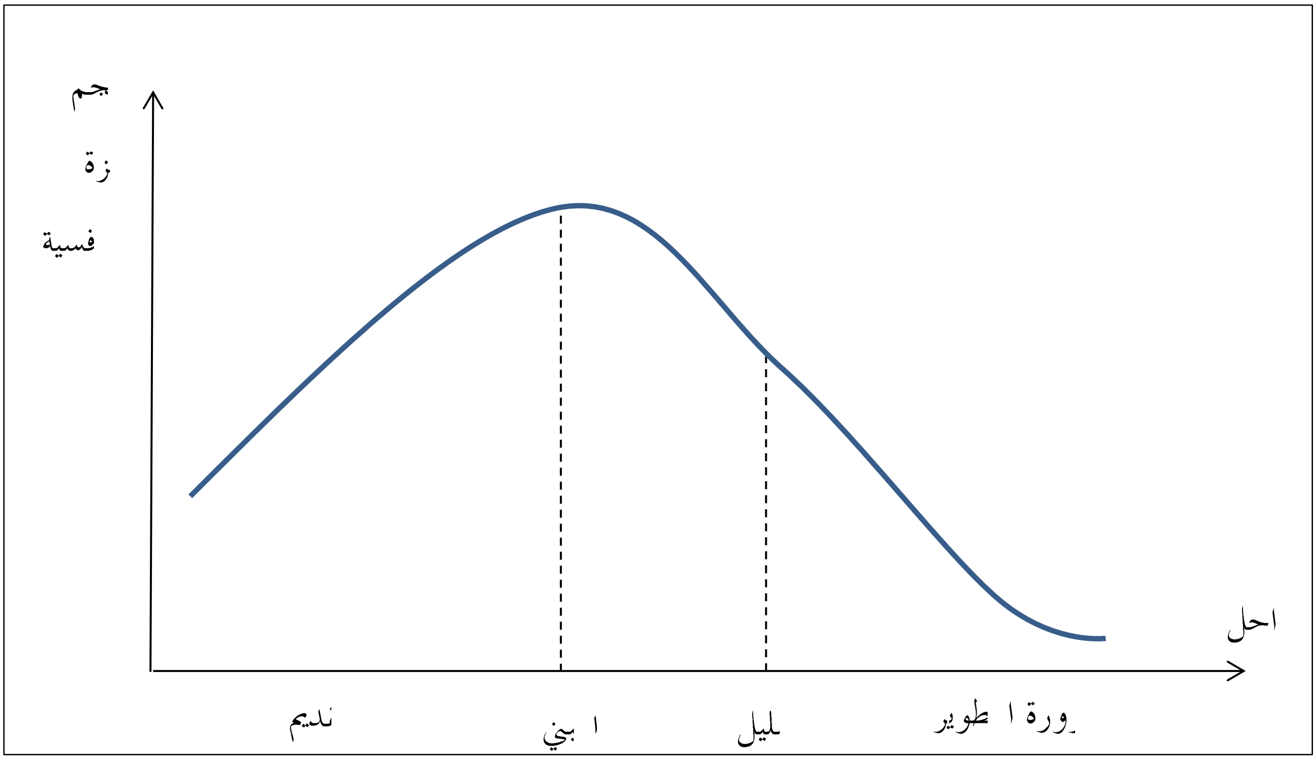
يمكن الحكم على مدى قوة الميزة التنافسية لمؤسسة ما مقارنة بمنافسيها من خلال بعدين أساسيين هما:[2]

أ- **حجم الميزة التنافسية :** كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة أكبر كلما كانت متطلبات التغلب عليها من قبل المؤسسات المنافسة أكبر، وبناء على هذا فإن حجم الميزة التنافسية يمر بمراحل مختلفة ضمن إطار دورة حياة الميزة التنافسية والتي تتضح أكثر من خلال المنحنى في الشكل التالي :

[1] - Meunier, Alain, Les stratégies du succés : Guide d’analyse stratégique, Dunod, paris, 2007, p 152 – 153 .

[2]- المرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 86.

شكل (II - 2) – دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 86 .

تمر الميزة التنافسية من خلال الشكل بأربع مراحل :[1]

- **مرحلة التقديم :** تقوم المؤسسة بتكوين ميزة جديدة متمثلة في منتج، سعر، توزيع، إشهار، أو.....، وتكون هذه المرحلة الأولى التي تمر بها هذه الميزة والأطول مقارنة بالمراحل القادمة، كونها تحتاج إلى الكثر من الإمكانيات المادية، والمالية، والفكرية، والاستعداد البشري، وذلك نظرا لكونها تقدم لأول مرة في السوق، يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة للإقبال المتزايد للمستهلكين .
- **مرحلة التبني :** في هذه المرحلة يتعرف المنافسون على الميزة التنافسية الجديدة ومدى تأثرها على المستهلك وعلى الحصص السوقية للمؤسسات ، فيعملون على تبني هذه الميزة أو تحسينها، وتعرف

[1]- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار البيروني، عمان، الأردن، 2008، ص 196 .

الميزة التنافسية في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين المتبنين لها.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية بسبب تقليد المؤسسات المنافسة لها وانتشارها على نطاق واسع، مما ينفي أسبقية المؤسسة على منافسيها على هذه الميزة .
- **مرحلة ضرورة التطوير :** عند الوصول إلى هذه المرحلة يصبح من الضروري للمؤسسة القيام بتطوير ميزتها الحالية أو إنشاء ميزات تختلف تماما عن المزايا الحالية وذلك لضمان استمرار أسبقيتها التنافسية والحفاظ على موقعها التنافسي .

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ب – نطاق التنافس:

توسع المؤسسة في انشطتها بغرض تحقيقها لمزايا تنافسية وهذا ما يدخل ضمن نطاق التنافس، فاتساع أنشطة المؤسسة يساعدها في تحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين لها في القطاع، مثل الاستفادة من استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أما في حالة التركيز على قطاع سوقي معين فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال تقليل التكلفة، أو تقديم منتج مميز[1] .

تتأثر الميزة التنافسية بأربعة أبعاد لنطاق التنافس متمثلة في نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة . فإن هذه الأبعاد إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

[1] - خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.، ص 88 -89 .

- ***نطاق القطاع السوقي:*** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا على المؤسسة أن تختار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
- **النطاق الرأسي :** ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.
- **النطاق الجغرافي:** ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.
- **نطاق الصناعة:** وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

2- **جودة الميزة التنافسية**

يمكن الحكم على نوعية و جودة الميزة التنافسية انطلاقا من ثلاثة معايير، والمتمثلة في : مصدر الميزة التنافسية، عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة، درجة التحسين والتطوير والتجديد في الميزة.[1]

[1]- خليل، نبيل مرسي، نفس المرجع، ص 99 .

أ- مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- **مزايا تنافسية منخفضة :** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

- **مزايا تنافسية مرتفعة :** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال، بالإضافة إلى مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء، وتتصف هذه المزايا بأنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المنافسة، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق. وتعود هذه الأنشطة على المؤسسة بالحصول على مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة....

يمكن القول أن المزايا التنافسية المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات .

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها لخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

ت- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها كونها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

3- مصادر الميزة التنافسية :

إن للميزة التنافسية مصادر متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة بمفهومها العام الواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمؤسسة من مجالات تتفوق فيها، وهي:[1]

- **المصادر الداخلية** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل : العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها . كذلك تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة.

- **المصادر الخارجية**، وهي كثيرة و متعددة، وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي، والتنويع، والتحالفات الاستراتيجية، والعلاقة مع الآخرين.

[1] - الغالبي، جمال طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 310 .

المطلب الرابع : الإطار المفاهيمي للوضعية التنافسية

1- مفهوم الوضعية التنافسية :

تشير الوضعية التنافسية إلى المركز الذي تتموقع فيه المؤسسة مقارنة بمنافسيها (أي في بيئتها التنافسية)، وهي تتوافق مع تقييم أداء المؤسسة على مستوى الأبعاد الاستراتيجية نسبة إلى مجموعة مرجعية من المنافسين، ويمكن تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة من قبل الإدارة الخاصة بها داخليا، كما يمكن ذلك بالاستعانة بمكاتب وخبراء متخصصين خارجيا.

و وفقا للأولويات، فإن أبعاد المقارنة تشمل مؤشرات المالية، جودة المنتج، رضى العملاء...، وغالبا ما تستخدم طرق التمثيل البياني لتحديد الوضع التنافسي، في شكل خرائط استراتيجية .[1]

2- أبعاد تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة :

في كثير من الأوضاع تعجز عمليات تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عن إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الواقع الحقيقي للمؤسسة. ولهذا، فإن من واجب الإدارة معرفة الوضع النسبي للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، وضمن هذا السياق فإنه لابد من عملية مراجعة شاملة لوضع المؤسسة في كل سوق من أسواق منتجاتها، أو خدماتها الحالية، أو تلك التي تنوي الدخول فيها[2]. ويجب أن تتم هذه المراجعة وفق معايير محددة خاصة بالقدرة التنافسية للمؤسسة، وبالمقارنة مع ثلاث من المؤسسات المنافسة لها على الأقل. ونستعرض فيما يلي أهم المعايير المستخدمة في إجراء هذا التحليل :[3]

[1] - Durand, Rodolphe, Guide du management stratégique, Dunod, paris, 2003, p 111.

[2] - الصيرفي، محمد. الاستراتيجيات التسويقية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009، ص 290.

[3] - الغالبي، طاهر محسن منصور. وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق، ص 267 .

- الحصة السوقية
- المزايا السعرية
- الطاقة الإنتاجية
- المركز المالي
- الموارد البشرية
- عمق واتساع خطوط المنتجات والخدمات
- فاعلية الإعلان والترويج
- التجربة
- جودة المنتجات والخدمات
- السمعة العامة للمؤسسة
- فاعلية توزيع المنتجات والخدمات
- المواقع والفروع
- تكاليف المواد الأولية
- مزايا البحوث والتطوير

3- استراتيجيات حماية الوضعية التنافسية :

تحاول المؤسسة حماية الوضعية التنافسية لها، ومنع المنافسين من انتهاز فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلي الإضرار بها، ويتم ذلك من خلال عدة استراتيجيات[1] :

***استراتيجية الابتكار و التجديد :** وذلك بقيام المؤسسة بالابتكار والتجديد المستمر بالنسبة للمنتجات، وخدمة المستهلك، والتوزيع، والنقل، والتخزين، وغيره، مما يحد من قدرة المنافسين على متابعتها على أعمالها.

*** استراتيجية التحصين :** وذلك بالتوسع في تشكيلة المنتج، مما يؤدي لإشباع مختلف الرغبات، ومن ثم زيادة رضى المستهلك، وجذب الموزعين للتعامل في المنتج، وأيضا وضع السعر بالصورة التي تتفق مع توقعات المستهلكين له، والمنفعة المحققة لهم من المنتج، والعمل المستمر على تخفيض التكاليف مما يمكّن من تحديد السعر الملائم لقدرات المستهلكين.

[1] - نفس المرجع السابق، ص 269 .

*** استراتيجية المواجهة والتحدي :** وذلك بقيام المؤسسة باتخاذ إجراءات تدعم وضعيتها التنافسية بشكل مباشر، وقد يكون ذلك في صورة :

- التخفيضات الكبيرة في الأسعار- حرب أسعار- .
- الحملات الترويجية المكثفة .

*** استراتيجية التهديد :** وذلك بالعمل على منع المؤسسات المنافسة من التقدم والإضرار بمصلحة المؤسسة، وتستخدم هذه الاستراتيجية خاصة من قبل المؤسسات القائدة في القطاع، وذلك بقيامها بتهديد الموردين، أو الموزعين بعدم التعامل معهم في حالة استمرارهم في التعامل مع المؤسسة المنافسة، أو بجذب الكفاءات العالية بهذه المؤسسات، وإغرائها على تركها والعمل لدى المؤسسة القائدة، أو إشاعة أخبار كاذبة سيئة عن هذه المؤسسات، وبالطبع لا تتفق هذه الاستراتيجية مع النواحي الأخلاقية.

4- استراتيجية تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة :

وذلك بمحاولة المؤسسة زيادة حصتها السوقية عما هي عليه من المبيعات الإجمالية للصناعة، ووسيلتها في تحقيق ذلك التطوير والتجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي المختلفة .

ويجب التفكير جيدا قبل اتباع هذه الاستراتيجية، فقد يترتب عليها ارتفاع كبير في التكلفة يفوق العائد المحقق، ومن ثم يجب المقارنة بين الزيادة في المبيعات، والزيادة في التكاليف قبل المضي في تنفيذ هذه الاستراتيجية .

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للتنافسية والميزة التنافسية

تتعدد المداخل الممكنة التي تتيح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية عالية الكفاءة، وقد قدم الباحثون عدة نظريات مفسرة لهذه المداخل والموارد المتاحة.

المطلب الأول : نظرية الموارد و الكفاءات

أولا : نظرية الموارد

تعد النظرية القائمة على الموارد (Resource Based View –RBV-) إحدى المدارس الفكرية لنظرية المؤسسة، وتعود جذور هذه النظرية إلى الأعمال الفكرية التي قدمها كل من Andrews عام 1971، Christiansen وآخرون عام 1978، وChandler عام 1962 في مجال استراتيجية الأعمال، وسبقهم العمل الذي قدمه Penrose عام 1959 والمتعلق بتطور المؤسسة، فقد كان أول من أشار إلى المؤسسة كمجموعة من الموارد الإنتاجية.

يرى رواد النظرية الكلاسيكية في الاستراتيجية المؤسسية أن المدير له الحق بإجراء تغييرات جذرية في المؤسسة، في حين أنه من الأولى - وفقا لـ Foss وآخرون عام 1997 – أن يتم تشجيع المديرين على استخدام موارد المؤسسة بمهارة من أجل اقتناص الفرص المتاحة في السوق، حيث يتم تكوينهم وإرشادهم من أجل تطوير نفس الموارد المتاحة بالمؤسسة للاستفادة من الفرص[1] .

مؤخرا عاد بعض الباحثين إلى التعريف الذي قدمه Andrews عام 1971 لتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر الموارد، حيث استخدم Wernerfelt عام 1984 أفكار Penrose للدفاع عن فكرة أن المؤسسة يمكن وصفها بأنها مجموعة من الموارد وليس كمجموعة من المنتجات المتمركزة في الأسواق مثلما ورد في عمل Ansof عام 1965

[1] - Lakhal, Salem, Alain Martel, and Diane Poulin. Vers un cadre théorique de l'entreprise reseau. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche, 1999, p p 11, 12.

والذي يقدم مصفوفة من أربع استراتيجيات: اختراق السوق، تطوير المنتجات، تطوير السوق، والتنويع. كما أضاف Rumelt عام 1991 أن الموارد غير القابلة للتقليد تثبط المنافسين.

عرف "Barney" عام 1991 موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، والمعارف..الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها، وقد اقترح Barney أربعة شروط يجب توافرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدرا للميزة التنافسية، وهي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، وأن تكون غير قابلة للإحلال[1] .

إذن وفقا لهذه النظرية تتحدد الاستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات.

ثانيا : نظرية الكفاءات

قام (1996) Thomas & Heene & Sancher بوضع تعريف للكفاءات بأنها قابلية واستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها (كل شيء ملموس وغير ملموس تستطيع استعماله في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في السوق) لتحقيق أهدافها، حيث تعرف الكفاءات على أنها القدرة على التوليف والتحريك لكل من المعارف، المهارات، والسلوكيات.

تقضي نظرية الكفاءات بأن الاعتماد على اكتساب كفاءات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على مدراء المؤسسات القيام بعملية تنسيق بكيفية فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية

[1] - Puthod, Dominique, and Catherine Thévenard. "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon." (1997), p 4.

في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

المطلب الثاني : نظرية القدرات الديناميكية و الحركات الاستراتيجية

أولا: نظرية القدرات الديناميكية

في مواجهة بيئة سريعة التغير لا تزال بعض المؤسسات تسعى إلى التمتع بميزة تنافسية، وللقيام بذلك تضع تركيزها الرئيسي على قدرتها على التغيير والابتكار والمرونة والتعلم، وتقوم بدراسة هذه القدرات لاكتساب ميزة تنافسية، وقد استخدم مصطلح "القدرات الديناميكية" للتعبير عن هذه القدرات التي تعتبر قدرات استراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

وتعرف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المؤسسة على تطوير وتغيير مهاراتها لتلبية مطالب البيئة المتغيرة باستمرار، حيث يمكن لهذه القدرات أن تدخل ضمن الأطر التنظيمية التي تكمن في تطوير منتجات جديدة أو إجراءات تخصيص الموارد ..، كما أنها يمكن أن تتمثل في طريقة محددة لاتخاذ قرارات معينة وخاصة في حالات الطوارئ. إذن فالقدرات الديناميكية للمؤسسة لها خصائص الرسمية وغير الرسمية، المرئية وغير المرئية، والضمنية والصريحة[1] .

مقاربة القدرات الديناميكية تسلط الضوء على اثنين من العناصر الهامة أهملتها النظريتان السابقتان، العنصر الأول هو "الديناميكية" والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على تجديد مهاراتها لتكون في انسجام مع البيئة المتغيرة بسرعة أكبر، أين تتجه التكنولوجيا نحو الابداع والابتكار بشكل أكثر تواترا، بالإضافة إلى الإسراع في تيسير البدائل، إذن فالقدرة الديناميكية مهمة للمؤسسة لإنشاء ميزة تنافسية طويلة الأجل. أما العنصر الثاني فيتمثل في "القدرات" والتي تؤكد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية من أجل التكيف، ودمج وإعادة تكوين الخبرة التنظيمية، والموارد والمهارات الفنية الداخلية والخارجية بشكل مناسب لتلبية متطلبات السياق .

[1] - Cao, Lanlan. Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en Chine. Diss. Paris Est, 2008, p p 33, 34 .

ثانيا : نظرية الحركات الاستراتيجية

طور Michael Porter خلال الفترة ما بين (1985، 1991) نظرية للميزة التنافسية ترتكز على أساس الأنشطة التي تتحدى العديد من الافتراضات النظرية السابقة، حيث تقدم هذه النظرية المؤسسة على اعتبار أنها صندوق أسود معزولة عن بيئتها الخارجية، وتعمل وفقا لتوافر المعلومات بشأن الدخل والإنتاج والتكاليف، وأيضا السعر. ويتضح لنا من خلال هذه النظرية أن الافتراضات المستخدمة من قبل Porter(1985) تشير إلى أن الإطار التحليلي لهذه النظرية هو سوق احتكار القلة .

توصل Porter إلى أن نظرته لمؤسسة على أنها صندوق أسود لا تفسر ولا تعكس تعقيد الأعمال. ومن أجل دعم وجهة نظره أشار إلى اهتمامه بالهيكل الداخلي للمؤسسة، حيث قام بتقسيم أنشطة هذا الأخير إلى تسعة أنشطة استراتيجية، خمسة منها أساسية (رئيسية)، وأربعة أنشطة للدعم، ممثلا الأنشطة الرئيسية في : الخدمات اللوجستية الداخلية، الإنتاج، الخدمات اللوجستية الصادرة، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة الداعمة فمثلها في: البنية التحتية للمؤسسة (l'infrastructure) ، إدارة الموارد البشرية (la gestion des ressources humaine)، البحث والتطوير (la recherche et développement)، والتوريد (l'approvisionnement).

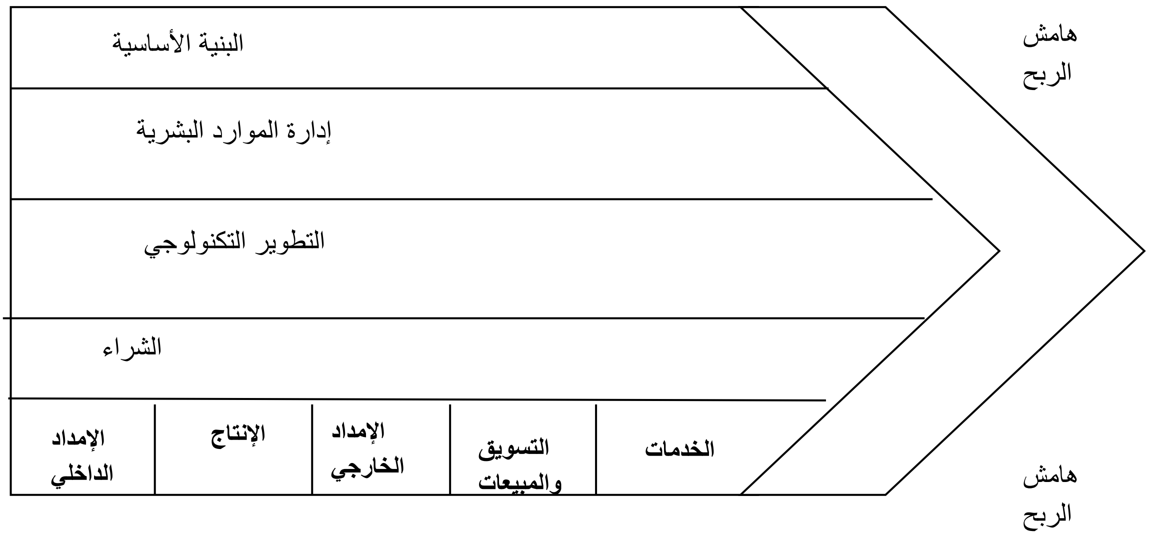
تقوم هذه النظرية على افتراض نظرية الميزة التنافسية على أساس الأنشطة، حيث يفترض Porter أن المؤسسة يمكن أن يكون لها سماتها الخاصة التي تسمح لها بتكوين ميزة تنافسية، فقط من خلال نشاطاتها، وقام Porter بتقديم توضيح أكثر من خلال نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه لتدعيم نظريته.

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل الداخلي، وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة، وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض، كما يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها "الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"[1].

[1] -خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية ،مرجع سابق ، ص 88 .

وقد كان أول ظهور لمفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lawrence mille وهو تاجر أمريكي، ثم تم تطويرها من خلال سلسلة كتابات porter. ويقسّم Porter أنشطة المؤسسة من خلال تحليل سلسلة القيمة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذا التقسيم :

شكل (II –3) – مفهوم سلسلة القيمة عند porter



Source : porter, Michael . l'avantage concurrentiel, Dunod, paris, 1999 , p53.

يوضّح porter من خلال النموذج أن أنشطة المؤسسة تتجمع في قسمين هما:[1] قسم الأنشطة الأساسية، وقسم الأنشطة الداعمة، ونفصلها فيما يلي :

أ – الأنشطة الأساسية : وتشتمل على خمسة أنشطة :

1- **الإمداد الداخلي :** وهي الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، ...إلخ.

[1] - M. porter, l’avantage concurrentiel, op.cit, p57 – 59 .

2- **الإنتاج :** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التهيئة.

3- **الإمداد الخارجي:** ويمثل الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين، والتوزيع المادي، من المنتج إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

4- **تسويق المبيعات :** وتتمثل في تنويع الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل : الإعلان، الترويج، رجال البيع، العلاقات العامة،...إلخ.

5- **الخدمات :** وهي ترتبط بتقديم الخدمة بتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، ...إلخ.

ب – الأنشطة الداعمة : وهي أربعة أنشطة[1] :

1- البنية الأساسية للمؤسسة، وتشمل أنشطة الإدارة العليا، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي،...إلخ.

2- تسيير الموارد البشرية: وهي أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، تنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.

3- التنمية والتطوير التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتسليم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

[1] - Ibid.

4- الشراء (التموين) : وهي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

المطلب الثالث : نظرية التكاليف ونظرية التمييز

أولا : نظرية التكاليف

تعتبر الإدارة العقلانية، وتعظيم الربح المقومين الرئيسين لنظرية التكاليف التي تعود جذورها الأصلية إلى الملاحظات التي قدمها (1937) Coase، إلا أنه وفقا لما قدمه كل من (1959) Simons و Williamson (1975,1983,1985) فإن هذه العقلانية تعتبر محدودة وغير مطلقة، أما فيما يخص تعظيم الربح فمن المتفق عليه حديثا أن هذا الهدف هو واحد من أهداف متعددة أخرى مثل تحقيق أقصى قدر من المبيعات، تعظيم الحصة السوقية، تحقيق التميز التشغيلي ...إلخ

وفحوى هذه النظرية الارتكاز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف المعاملات المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين) أو الاثنين معا .

ثانيا : نظرية التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا . تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة[1]، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد و التي نسردها فيما يلي:

[1] - قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، ص ص 06، 07 .

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع .
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.
- الرزنامة : تكتسب المؤسسة ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

ان عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط واختلاف القطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

المطلب الرابع : النظريات الحديثة : إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكري

أولا : مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Managment) من اكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية و تنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية .

إنّ محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرّف على مفهوم الجودة أوّلا، باعتبار أنّ تطوّرها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدّى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة .[1]

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين، فحسب Juran (1999) أنّ الجودة الشاملة " ليست برنامجا بل نظام تسييري يستخدم و يطبّق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعّالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، و لنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة[2] ".

بينما يعرفها Curtis (2004) بأنها " الطريقة النظامية في تخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركّز على إرضاء العميل و تلبية توقعاته و تحديد المشكلات و التعرّف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية و إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال و اتخاذ القرار [3]".

تعدّ جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية . وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية من جهة، ومن جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة و فاعلية عند توفر جودة عالية و وقت تسليم فاعل ومرونة أفضل .

---

[1] - بن سعد، خالد. عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص 72 .

[2] - Juran, Joseph, and A. Blanton Godfrey. "Quality handbook." Republished McGraw-Hill (1999). p 2.2.

[3] - McLaughlin, Curtis P., and Arnold D. Kaluzny. Continuous quality improvement in health care: theory, implementation, and applications. Jones & Bartlett Learning, 2004. p p 4-5.

ثانيا : مدخل إدارة الوقت لتحقيق ميزة تنافسية

بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك من خلال تقليصه ما أمكن لفائدة العملاء[1]، ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط اهمها :

- **تخفيض زمن التسليم:** أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع (Fast Delivery Time).
- **تخفيض زمن ورد المنتجات الجديدة للأسواق** : وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للأسواق TIME TO MARKET وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.
- **تخفيض زمن تحويل العملات** : إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد، فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.
- **سرعة التطوير** : ونعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

[1]- بلوناس، عبد الله، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة – مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص 10 .

ثالثا : مدخل تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطـور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد الشركات في هذه البيئة بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقادم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخـذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات.

وترى إحدى الدراسات أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانتقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية[1].

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها اتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة عنصرا ذا أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في

[1] - عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13- 14 ديسمبر 2011، ص 3 .

التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري[1].

ويشير أحد الباحثين[2] إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة تعتمد على نوعية الفائدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

[1] - علي ثجيل، سليمة طبايبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 2 .

[2] - سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص 35 .

المبحث الثالث : تحليل الوضعية التنافسية لمحفظة أنشطة المؤسسة

تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج استراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجهات الاستراتيجية ممكنة التنفيذ، أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها واللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك

المطلب الأول : تحليل الوضعية التنافسية لمحفظة أنشطة المؤسسة باستخدام مصفوفة BCG

1- عرض نموذج BCG :

مصفوفة BCG هي نموذج قدمته المجموعة الاستشارية لمدينة بوسطن الأمريكية، والتي تعرف بـ "أم BCG " نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة "Group Boston Consult"[1] ، ويعد هذا النموذج أحد أنواع التحليلات الشائعة الاستخدام في التحليل الاستراتيجي، والتي من شأنها مساعدة الإدارة العليا في قرار إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المحققة. يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي يتمثل في أثر منحنى الخبرة على الأداء عبر الزمن.

- **منحنى الخبرة:**

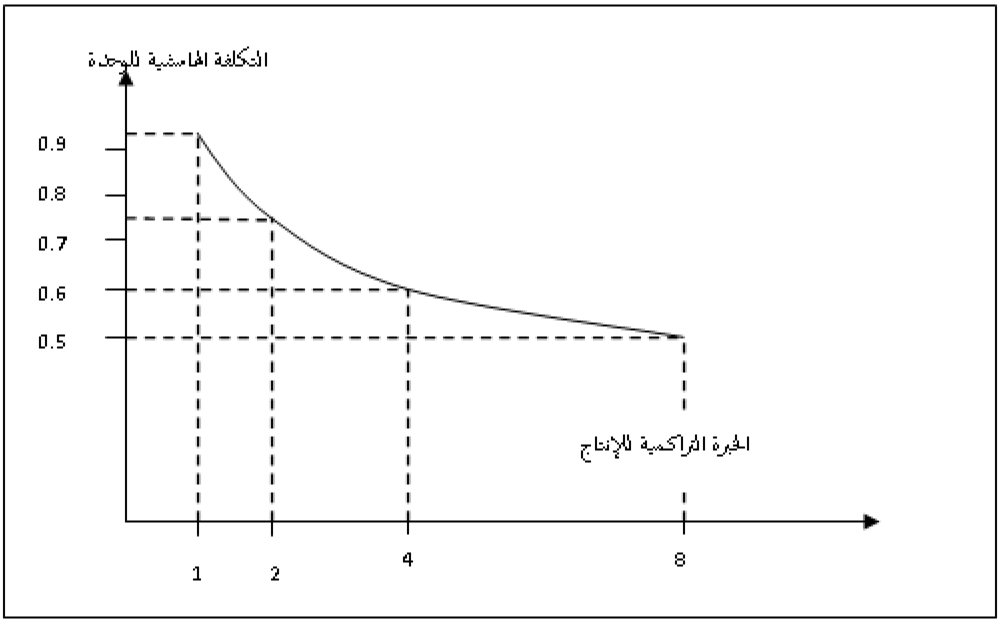
يقوم هذا المنحنى على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20 % إلى 30 %، ومن جهة أخرى فإنه عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة وتكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال عدة مظاهر أهمها :

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت.

[1] - بن حبتور، عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 260 .

- اقتصاديات الحجم، وذلك من خلال تخفيض التكاليف الوحدوية مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاج.
- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا.

شكل(II-4)_منحنى الخبرة



Source : Garibaldi , Gérard, L'analyse stratégique, 3ème éd, édition d'organisation, paris, 2001, p 267.

كما أن لهذا النموذج بعدين أساسيين في عملية التقييم، وهما : معدل النمو والحصة السوقية النسبية.

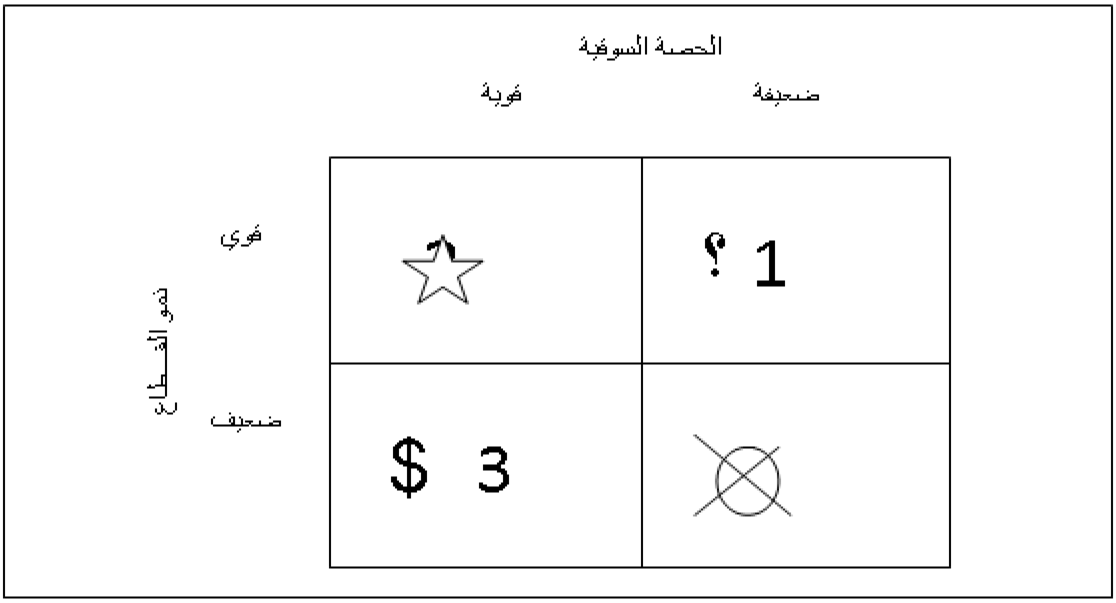
أ – الحصة السوقية : يعبر عنها المحور الأفقي في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وهي تعبر عن حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له[1].

ب - معدل النمو : يمثله المحور العمودي لمصفوفة BCG، وهو يعبر عن جاذبية السوق (الصناعة)، حيث يمثل معدل النمو للمنتج أو السوق الذي يتم تحليله .

[1] - العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003، ص 259 .

إن نموذج BCG يمكن تطبيقه في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع، الاستقرار، أو الانكماش، وهو يقوم على أساس استخدام مصفوفة الحصة /النمو ببعديها الحصة السوقية الحالية ومعدل النمو المستقبلي المتوقع للسوق في إشارة إلى مساعدة الإدارة للتمييز بين المنتجات الرابحة والخاسرة وفقا لأربعة مناطق بغية اعتماد الاستراتيجية المناسبة إزاء أي من هذه المنتجات[1]، والشكل التالي يوضح المناطق الأربعة لمصفوفة BCG :

شكل(II- 5)– المناطق المكونة لمصفوفة BCG



Source : Weill, Michel. Le management stratégique. A. Colin, 1992. p 46.

***منطقة الاستفهام :** وتسمى أيضا الهر البري Wild cats، أو الطفل المشـاغب Problem child، أو المعضلة Dilemmos، تتركز في هذه المنطقة المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة والتي تقع في سوق ذي معدل نمو عال، وقد سميت بهذه التسمية لأن توجهاتها لحد الآن غير واضحة.[2]

---

[1] - عبد الرضا رشيد، صالح. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 236، 237 .

[2] - نفس المرجع السابق، ص 237 .

***منطقة النجوم :** يشير هذا الوضع إلى ارتفاع في كل من الحصة السوقية لمنتج المؤسسة ومعدل نمو سوق المنتج.

***منطقة البقرة الحلوب :** تعرف الوحدات أو المنتجات التي تقع في المربع الثالث بالمنتجات المدرة للنقد، وتتميز بأن حصتها السوقية النسبية مرتفعة إلا أنها تتنافس في سوق ذي معدل نمو منخفض، ويرجع السبب وراء هذه التسمية إلى حقيقة أنها وحدات تولد عوائد نقدية تفيض عن حاجتها.[1]

***منطقة الكلاب :** هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة، وتقع في سوق ذي معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة، وفي نفس الوقت توفر تدفقات نقدية، وغالبا ما يتم شطب وتصفية هذه المنتجات.[2]

2- تطبيق نموذج BCG:

يمر تطبيق مصفوفة BCG عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لمكونات محفظة أنشطة المؤسسة – أي ميادين النشاط وأقسام السوق – بالخطوات التالية :[3]

أ- **تقسيم المؤسسة إلى أقسام نشاط استراتيجية (DAS) :** ويتم ذلك عن طريق عملية التقسيم الاستراتيجي وفقا للمعايير والخطوات التي تعرضنا إليها سابقا، لتحصل المؤسسة على أقسام نشاط استراتيجية تتميز بالتجانس من حيث المنتجات، الأسواق، والتكنولوجيا بالإضافة إلى شبكات التوزيع، الحقل التنافسي،...إلخ .

ب- **تقدير كل قسم نشاط استراتيجي مقارنة بمنافسيه :** وذلك بالاعتماد على بعدين هما: معدل النمو، والحصة السوقية، واللذين تمت الإشارة إليهما سابقا.

[1] - العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص ص 261، 262 .

[2] - Hamadouche, Ahmed. "méthodes et outils d’analyse stratégique." Alger, les Editions CHIHAB (1997), p 56.

[3] - Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition esselem, cheraga, Alger, 2002, p 96.

حيث أن الحصة السوقية يمكن تقديمها في العلاقة التالية:

الحصة السوقية	=	م ... اط الاستراتيجي
		شاط لأكبر منافس

وهنا نصادف وجود حالتين :

الحالة الأولى: إذا كانت المؤسسة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، وبالتالي تكون الحصة السوقية لوحدة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة أكبر من 1.

الحالة الثانية: وجود منافسين أكبر وأقوى من المؤسسة وبالتالي تكون الحصة السوقية لهذه الأخيرة أقل من 1.

أما معدل النمو فيحسب بالعلاقة التالية :

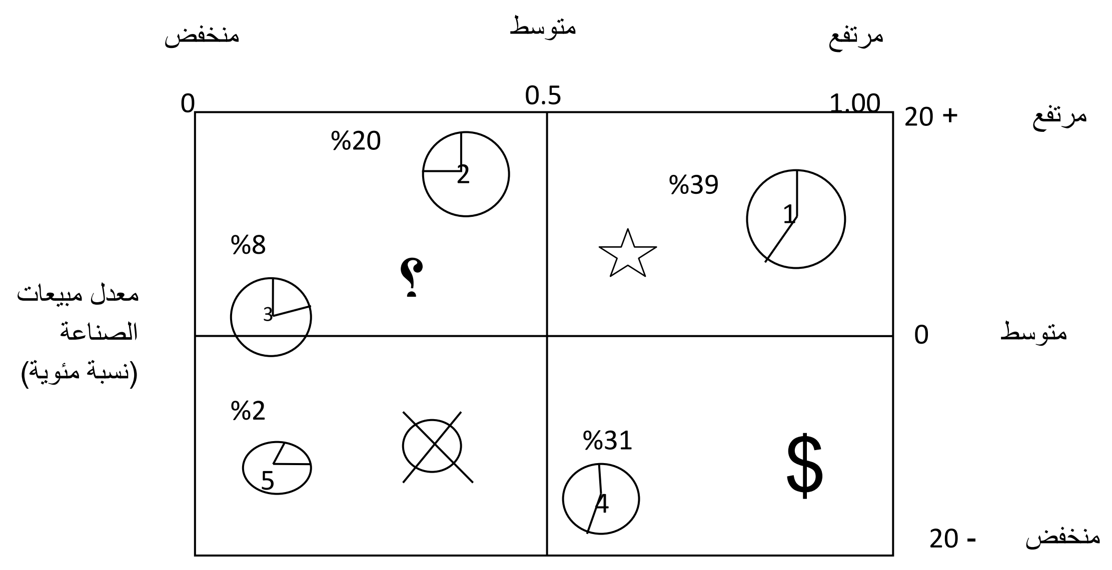
معدل النمو	=	صناعة للسنة ن+1 – الصناعة للسنة ن
		الصناعة للسنة ن

كما ذكرنا فإن المحور الأفقي هو محور حصة السوق النسبية التي تمت الإشارة إلى طريقة حسابها، والتي تتراوح قيمتها من 0 إلى 0.5 ضعيفة، ومن 0.5 إلى 1 قوية، أما عن المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق ويحسب بالنسبة المئـوية ويحصر عادة بين (0 و +20%) ويمثل معدل نمو مرتفـع، أو بين (-20%و0) ويمثل معدل نمو ضعيف، فتتشكل الخلايا الأربعة المكونة للمصفوفة، وتمثل أقسام النشاط الاستراتيجي بتقاطع إحداثيات النقطة على المحورين، ويأخذ التمثيل شكل دوائر، يتناسب حجمها مع نسبة إيراد أو رقم أعمال قسم النشاط إلى إجمالي رقم الأعمال أو الإيرادات، وتمثل المساحة المضللة في الدائرة نسبة الأرباح التي يحققها هذا القسم.

ويقدم الشكل التالي مثالا لمصفوفة بوسطن والتي تعبر عن مؤسسة مكونة من خمسة أقسام (وحدات) تتراوح مبيعاتها السنوية ما بين خمسة آلاف إلى ستين ألف وحدة نقدية، تحقق الوحدة (1) أعلى حجم مبيعات وبالتالي فإن الدائرة المعبرة عن الوحدة (1) هي أكبر دائرة في المصفوفة . أما الدائرة التي تعبر عن الوحدة (5) فهي أصغرهم حيث أن حجم مبيعاتها خمسة آلاف وحدة نقدية، وهو الأقل بين الخمس وحدات. يعكس التقسيم داخل الدوائر نسبة ربح المنشأة

الذي يتحقق من كل الوحدات، وكما يتضح من الشكل فإن الوحدة (1) تساهم بأعلى نسبة ربح (39%)، كما نلاحظ أيضا من الشكل أن هذه الوحدة تعد من النجوم، بينما الوحدة (2)فهي علامة استفهام بالإضافة إلى الوحدة (3)، والوحدة (4) هي البقرة الحلوب، أما الوحدة (5) فهي في منطقة الكلاب [1].

شكل(II-6)__ مثال لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



وحدة النشاط (قسم السوق)	الإيرادات	الإيرادات كنسبة	الأرباح	الأرباح كنسبة	حصة السوق كنسبة	معدل النمو كنسبة
1	60 000	% 37	10 000	% 39	% 80	%15 +
2	40 000	% 24	5 000	% 20	% 40	%10 +
3	40 000	% 24	2 000	% 8	% 10	%1 +
4	20 000	% 12	8 000	% 31	% 60	%20 -
5	5 000	% 3	500	% 2	% 5	%10 -
الإجمالي	165 000	% 100	25 500	% 100		

المصدر : نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 264

[1] - العارف، نادية. التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 263.

3- البدائل الاستراتيجية لمصفوفة BCG :

إن كل خانة من الخانات الأربعة، والتي تتكون منها مصفوفة BCG تعبر عن مركز استراتيجي للمنتج، وعليه فإن لكل مركز استراتيجية مناسبة يجب على المؤسسة اتباعها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :[1]

- **استراتيجية البناء :** هي إحدى استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة أي أنها تقابل خلية علامات الاستفهام، وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية، وبعض منتجات منطقة البقرة الحلوب التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع، فتطوير المنتج وخلق منتجات جديدة في السوق يؤدي حتما إلى تحسين المركز التنافسي في السوق، وكذلك تحسين الأداء الحالي وخلق مستويات أفضل للنمو وفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

- **استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:** هي إحدى استراتيجيات الاستقرار فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية تتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين، وكذلك المحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه للمؤسسة، فهذا الخيار الاستراتيجي مناسب لمنتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة.

- **استراتيجية الحصاد :** هي إحدى استراتيجيات الانكماش، وتهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع إهمال ذلك في الأمد الطويل، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد، وكذلك مع بعض منتجات منطقة الكلاب، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده ، أما نجاحها فيرتبط بإطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة .

- **استراتيجية التصفية :** هي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا، وتلجأ إليها المؤسسة ذات منتجات ميادين نشاط متعددة، حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظروف كثيرة. إن هذه الاستراتيجية يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو، وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، وفي حالة عدم البناء فإن هذه

[1] - الصميدعي، محمود جاسم. استراتيجيات التسويق :مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 78

الاستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة، ويستخدم الحذف كخيار استراتيجي في منتجات علامات الاستفهام، وبعض منتجات خلية الكلاب .

4- جوانب القوة والضعف في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

- **جوانب القوة :** يتميز نموذج BCG بمجموعة من المزايا تتمثل في :[1]

- أنه من السهل تحويل محتوياته إلى قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستقصاء.
- قدرة المؤسسة على تصنيف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل .
- يمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى يمكنها أن تعظم مقدار مساهمته في تحقيق استراتيجية المؤسسة ككل في الأمد الطويل .

- **جوانب الضعف :** بالرغم من أن نموذج BCG يقدم مزايا عديدة للمؤسسة إلا أنه تعتريه مجموعة من النقائص، يمكن ذكر أهمها في :[2]

- تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على أكبر منافس.
- شدة بساطته من خلال المستويات عال/ منخفض.
- تفسيره للعلاقة بين الحصة السوقية والربحية بأنها قوية (تأثر الربحية بشكل أساسي بمقدار الحصة السوقية) وهذا ليس بالضرورة حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة يمكن أن يكون مربحا أيضا .

[1] - الركابي، كاضم نزار. الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 254.
[2] - خليل، مرسي جمال. ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص300 .

- استخدامه لمعدل النمو كمؤشر على درجة جاذبية الاستثمار في الصناعة (السوق)، حيث أن تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة في البيئة يتطلب تحليلا أكثر شمولية وليس مجرد تحليل درجة نمو الصناعة، وذلك مثلا كتحليل أثر ذوق المستهلك أو التطوير التكنولوجي.

5- تطوير النموذج : BCG2

كما ذكرنا سابقا في قصور مصفوفة BCG، فإنه نظرا للانتقادات التي وجهت للنموذج ارتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها، واقتراح نموذج أكثر شمولا، وبناءا على ذلك ظهرت في سنة 1980 مصفوفة BCG المطورة[1] (BCG2)، والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك هما :

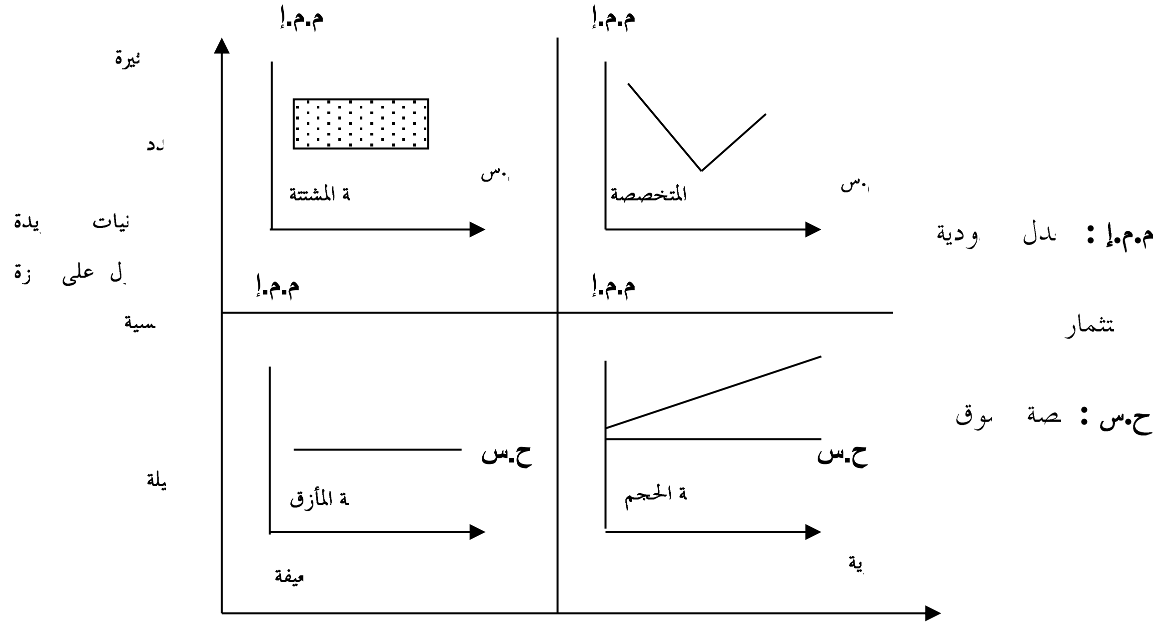
- الميزة التنافسية (إذا كانت ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي .

- عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليل إلى كثير) متمثلة في المحور العمودي .

وتقوم على أساس محاولة معرفة هل هناك ارتباط بين حصة السوق لكل فضاء ومعدل مردودية الاستثمار، والشكل التالي يوضح ذلك :

[1] - Garibaldi Gérard, L'analyse stratégique, op.cit, p 282.

شكل(II-7) - مصفوفة BCG المطوّرة



(أهمية الميزة التنافسية)

Source : Gervais, M. Stratégie de l'entreprise, 4ème édition, les Editions Economica, Paris,1995, p 99.

يظهر الشكل أربعة مناطق هي : أنشطة المأزق، أنشطة الحجم، الأنشطة المشتتة، الأنشطة المتخصصة .

1-أنشطة المأزق: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين، والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فآخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر عل السوق.

2- **أنشطة صناعة الحجم**: فحجم الميزة التنافسية قوي، لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.

3- **أنشطة الصناعة المشتتة:** فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

4 -**أنشطة الصناعة المتخصصة:** تميز كبير للمنتجات ومرتبط بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين، وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبيات.

المطلب الثاني : تحليل الوضعية التنافسية لمحفظة أنشطة المؤسسة باستخدام GE/Mckinsey

1- عرض نموذج GE/Mckinsey :

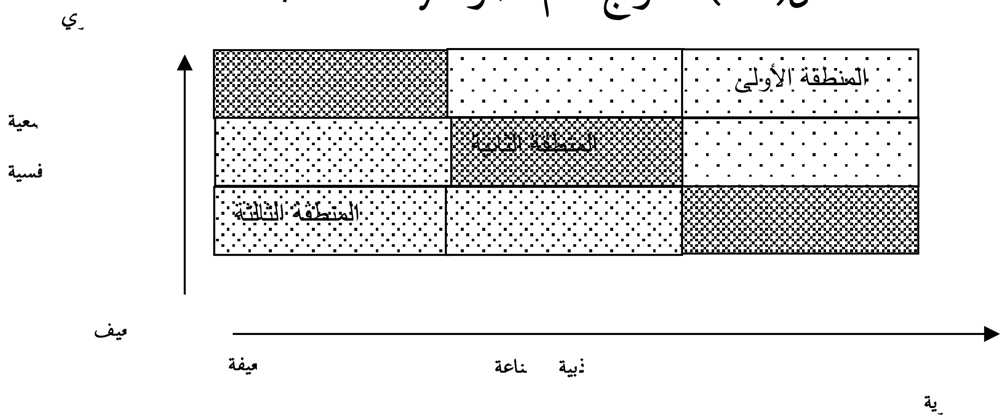
طورت مصفوفة **GE/Mckinsey** في سنوات السبعينيات، بواسطة مشاركة كل من مؤسسة جنرال إلكتريك، ومؤسسة ماكنزي للاستشارات الأمريكية، وتعتبر هذه المصفوفة أداة للتحليل الاستراتيجي متعددة المعايير[1]، فأهم ما يميزها أنها تستخدم بعدين رئيسيين هما : جاذبية الصناعة (جاذبية السوق)، ودرجة قوة وحدة أو نشاط الأعمال (الوضعية التنافسية)، كما أن هذه المصفوفة تتميّز بأنها كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة حتى تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة. وتشتمل مصفوفة GE/Mckinsey على تسعة خلايا وثلاث درجات للتصنيف، لذا تعتبر أكثر شمولا مقارنة بمصفوفة BCG التي تشمل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف، لذا فهي – مصفوفة GE – أكثر دقة في التحليل والدراسة[2]. والشكل التالي يوضح النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey:

---

[1] - عبيدات ،محمد إبراهيم. استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69 .

[2] - Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, op.cit, p 93.

شكل(II-8) - النموذج العام لمصفوفة GE/Mckinsey



المصدر : ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص187.

وكما ذكرنا في السابق يتضح من خلال الشكل أن المصفوفة مكونة من تسع خلايا، تتجمع كل ثلاث خلايا في منطقة واحدة :[1]

***المنطقة الأولى :** تتموضع في هذه المنطقة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط لجاذبية الصناعيـة و الوضعية التنافسية، ما يدفع المؤسسة إلى الزيادة في حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة، وتعد هذه المنطقة مشابهة لمنطقة النجوم في مصفوفة BCG .

***المنطقة الثانية:** تتموضع فيها الأنشطة ذات الأبعاد (قوي/ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو (ضعيف/قوي) في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وهذه الحالة توجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها، وتنفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الوضعية التنافسية باستمرار.

***المنطقة الثالثة :** وهي تضم الأنشطة ذات المعدل الضعيف أو المتوسط في درجة جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، وفي هذه الحالة لا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق على هذه الأنشطة أو الوحدات، وعادة ما تتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات باتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق.

[1] - السيد، إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص ص 282، 284

2- تطبيق نموذج GE/Mckinsey :

أشرنا فيما سبق إلى أن مصفوفة GE/Mckinsey تقوم على أساس استخدام بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة(السوق)، ودرجة قوة وحدة أو نشاط الأعمال، يمثل البعد الأول على المحور العمودي للمصفوفة، أما البعد الثاني فيمثل على المحور الأفقي للمصفوفة حيث أن :

1- المحور الأفقي (قوة النشاط) : إن قوة النشاط أو الوحدة محل التحليل يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها :[1]

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق .
- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة .
- درجة ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين .
- درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الإنتاجية المتاحة .
- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة .

2-المحور العمودي (درجة جاذبية الصناعة): وتحديد هذا العنصر بنفس الطريقة التي تتحدد بها قوة النشاط مع الاختلاف في عناصر التحليل، وتتحدد درجة جاذبية الصناعة بفعل:[2]

- حجم السوق .
- درجة الموسمية في النشاط .
- درجة شدة وتركز المنافسة .

[1] - عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 268 .

[2] - نفس المرجع ، ص ص 268، 269 .

- درجة استخدام الطاقة المتاحة .

- درجة التمايز التكنولوجي .

وللحصول على مصفوفة GE/Mckinsey بالاعتماد على المتغيرات آنفة الذكر، على إدارة المؤسسة اتباع الخطوات التالية:[1]

الخطوة الأولى : تقدير جاذبية الصناعة (السوق)

يقوم مديرو المؤسسة بالاجتماع وتحديد ما يلي :

- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد معدل الصناعة، مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة وغيرها من المعايير السابقة .

- تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون المجموع واحد (1) صحيح .

- وضع تقدير للصناعة في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جذابة جدا، أو غير جذابة على الإطلاق، بإعطاء علامات من 1 إلى 5 .

- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة، وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في التقدير (الوزن x التقدير) .

تجدر الإشارة إلى أن الوزن يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

[1] - عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النبل العربية، القاهرة،1999 ، ص ص 194، 198 .

جدول(II-1)- مثال عن تحديد معايير الجاذبية لمصفوفة GE/Mckinsey

معايير الجاذبية	الوزن الترجيحي	التقدير	التقدير المرجح
الحجم	0.15	4	0.60
النمو	0.12	3	0.36
التسعير	0.05	3	0.15
تنويع السوق	0.05	2	0.10
هيكل المنافسة	0.05	3	0.15
ربحية الصناعة	0.20	3	0.60
الدور التكنولوجي	0.10	4	0.40
قابلية التضخم	0.05	2	0.10
الدوران	0.05	2	0.10
تمويل العملاء	0.10	5	0.50
تأثير الطاقة	0.08	4	0.32
اجتماعي	/	4	/
بيئي	/	4	/
قانوني	/	4	/
إنساني	/	4	/
المجموع	1.00		3.38

المصدر : عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، مرجع سابق، ص 196 .

الخطوة الثانية : تقدير الوضعية التنافسية للمؤسسة (المركز التنافسي)

تقوم إدارة المؤسسة بتحديد ما يلي :

- تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة ، مثل الحصة السوقية والمنافسة السعرية، والتوزيع، ومقدرة الأفراد، والانطباع العام، وغيرها .
- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة .
- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها.
- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل، وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي (الوضعية التنافسية) .

جدول(2-II)- مثال عن تحديد معايير قوة الوضعية التنافسية للنشاط GE/Mckinsey

معايير قوة النشاط	الوزن الترجيحي	التقدير	التقدير المرجح
نصيب السوق	0.10	5	0.50
اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
موقع وحداثة التسهيلات والإمكانات	0.05	5	0.25
القدرة الإنتاجية	0.15	3	0.45
تكلفة المواد الخام	0.05	4	0.20
نوعية السلعة النسبية	0.15	4	0.60
فوائد ومركز البحث والتطوير	0.05	4	0.20
مقدرة الأفراد	0.10	4	0.40
الانطباع العام	0.05	5	0.25
معدل نمو وحدة أو نشاط الأعمال	/	3	/
منافسة السعر	/	4	/
المجموع	1.00		4.05

المصدر : عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، مرجع سابق، ص 198.

الخطوة الثالثة : تقاطع البعدين

بعد الانتهاء من تحديد كل من جاذبية الصناعة، والمركز(الوضعية) التنافسي، تقوم إدارة المؤسسة بـ:

- مقاطعة المحورين (جاذبية الصناعة و قوة النشاط)، حيث يمثل المحور الأفقي مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل قوة النشاط، أما المحور العمودي فيمثل مجموعة درجات الجاذبية المرجحة لعوامل الصناعة .

- تقسيم كل محور إلى ثلاثة مناطق، تعبر كل منطقة على وضعية ما، فيقسم محور السينات إلى منطقة من 1.00 إلى 1.99 ما يقابل وضعية تنافسية ضعيفة للمؤسسة، من 2.00 إلى 2.99 وضعية تنافسية متوسطة، من 3.00 إلى 4 وضعية تنافسية قوية، ويقسم محور العينات أيضا إلى منطقة من 1.00 إلى 1.99 جاذبية الصناعة ضعيفة، من 2.00 إلى 2.99 جاذبية متوسطة، من 3.00 إلى 4 جاذبية مرتفعة.

- ينتج عن تقاطع المحورين تسعة خلايا كل خلية تقابل وضعية استراتيجية معينة، ويتم تحديد مكان كل قسم استراتيجي من محفظة أنشطة المؤسسة على المصفوفة .

- يتم تمثيلها بواسطة دوائر، تعكس مساحة كل دائرة رقم الأعمال النسبي المحقق، والمنطقة المظللة بداخلها تعبر عن حجم الأرباح النسبية .

- تقدم التوقعات الاستراتيجية حسب وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة .

3- جوانب القوة والضعف في نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك :[1]

أ- **جوانب القوة :** سجلت بعض المزايا والإيجابيات على نموذج جنرال إلكتريك تمثلت في :

- كونه أشمل من نموذج BCG من حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات، فجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر وليس بمعدل النمو فقط، كما أن الوضعية التنافسية تحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

- يتيح للمؤسسة فرصة المفاضلة والاختيار الفعلي لاتخاذ القرار، إذ يحدث أن تكون دائرة مجال نشاط واقعة بين خليتين، ذلك لتعدد المعايير والتي يمكن أن تكون متضادة أحيانا فيمحو الواحد أثر الآخر.

ب- **جوانب الضعف :** بالرغم من أن نموذج جنرال إلكتريك جاء من أجل تلافي القصور والعيوب في نموذج BCG إلا أنه هو الآخر لم يخلُ من النقائص التي تمثلت في :

- يمكن أن تكون معقدة ومملة لكونها تشتمل على تسعة خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة، وذلك يعد صعبا نوعا ما، خاصة مع توسع عدد المعايير في تحليل كل من جاذبية الصناعة والوضع التنافسي.

- إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في حقيقة الأمر أحكام ذاتية كونها تتوقف على تقدير من يقوم بالتحليل.

- لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية .

[1] - مرسي جمال خليل، ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 305.

المطلب الثالث : تحليل الوضعية التنافسية لمحفظة أنشطة المؤسسة باستخدام ADL

1- عرض نموذج Arthur D.Little (ADL):

تعتبر مصفوفة ADL الأداة الثانية من أدوات التحليل الاستراتيجي المعروفة، ظهرت في سنوات السبعينيات، وضعها Arthur D.Little وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، ترتكز المصفوفة على بعدين أساسيين هما[1] درجة نضج القطاع والوضعية التنافسية .

أ- **درجة نضج القطاع :** ويمكن تسميتها بـ "دورة حياة النشاط"، حيث أن النشاط يمر بعدة مراحل مشابهة لمراحل دورة حياة المنتج، والتي تتمثل في : مرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو، فمرحلة النضج، وأخيرا مرحلة التدهور، وعن طريق هذه المراحل التي يمر بها النشاط يمكن الحكم على درجة جاذبيته، والجدول التالي يوضح أهم المتغيرات لكل مرحلة من المراحل السابقة :

[1] -Garibaldi Gérard, L'analyse stratégique, op.cit, p p 285, 286.

جدول(3-II)- خصائص النشاط حسب كل مرحلة من دورة حياته

المؤشرات	التقديم	النمو	النضج	التراجع
معدل النمو	أكثر سرعة من الناتج الوطني الإجمالي	أسرع من الناتج الوطني الإجمالي	أقل أو يساوي الناتج الوطني الإجمالي	نمو ضعيف جدا
احتمال النمو	غير معروف/ غير مقبول	غير مقبول جزئيا/ غير معروف	مقبول إجمالا/ معروف	مقبول/معروف جدا
عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة/ممكن يرتفع	أقصى/في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى
الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات بالتدريج	ثابت	جد ثابت
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	أقل ثباتا	-
سهولة الحصول على القطاع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معرفة وسهل الحصول عليها	معرّفة وسهل الوصول إليها

Source : Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition esselem, cheraga, Alger, 2002, p 102.

ب- **الوضعية التنافسية :** وهي المتغير الثاني لمصفوفة ADL، ونستطيع تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة عن طريق مقارنة عواملها المرتبطة بمجالات التموين، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، والتجارة، مع نفس العوامل للمؤسسات المنافسة، ويمكن الحصول على خمس وضعيات تنافسية للمؤسسة، فهي إما: مسيطرة، قوية، ملائمة، غير ملائمة، أو هامشية، حيث أنها إذا كانت :

ـ مسيطرة: فهي تمتلك استراتيجية واسعة بشكل مستقل عن المنافسين.

ـ قوية: فهي قادرة على إعداد سياسات من اختيارها دون أن تعرض وضعيتها للخطر على المدى الطويل.

ـ ملائمة : فإن المؤسسة تحافظ على مكانتها أمام المنافسين .

ـ غير ملائمة : فإن المؤسسة تمتلك فرصا متوسطة وفي بعض الأحيان أقل من المتوسط، يمكن أن تجعلها عرضة لتهديدات المنافسين في أي لحظة، وخصوصا صعوبات الحفاظ على مكانتها في السوق .

ـ هامشية : لها أداء كاف نوعا ما في الوقت الحالي، لكن لها إمكانيات لتحسين وضعيتها مستقبلا.

والشكل أدناه يوضح شكل مصفوفة ADL اعتمادا على بعديها درجة نضج القطاع والوضعية التنافسية :

شكل(II-9)– مصفوفة ADL

دورة حياة النشاط / الوضعية التنافسية	التقديم	النمو	النضج	التراجع
مسيطرة				
قوية		النمو		
ملائمة				التصحيح
غير ملائمة			التطوير الاختياري	
هامشية			الانسحاب	

Source : Garibaldi , Gérard, L'analyse stratégique, 3[ème] éd, édition d'organisation, paris, 2001, p 289.

يظهر لنا الشكل تمثيلا لمصفوفة ADL، ونلاحظ أنها تتكون من أربعة مجالات حيث أن :[1]

<u>*المجال الأول :*</u> خانة النمو الطبيعي، حيث تمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية، ويرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية دورة حياتها.

[1] - Garibaldi Gérard, L'analyse stratégique, op.cit, 288 .

المجال الثاني : خانة النمو الاختياري، حيث تكون تنافسية المؤسسة هي الأفضل، وتطور السوق يمكن التنبؤ به.

المجال الثالث: خانة إعادة التقويم والتصحيح، تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية، وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من الحصة السوقية للمنافسين المتواجدين في القطاع.

المجال الرابع : خانة التخلي، فالمؤسسة هنا لا تتمتع بالتنافسية، والقطاع ليس جذابا، مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة.

2- تطبيق نموذج ADL :

كما سبق ورأينا، يقوم نموذج ADL على أساس بعدين رئيسيين هما :

- الوضعية التنافسية .
- درجة نضج القطاع .

ولبناء مصفوفة هذا النموذج نتبع الخطوات التالية :

أولا : يتم تحديد بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تقييم وضعية المؤسسة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط استراتيجي، حيث يمكن أن تملك المؤسسة منابع للميزة التنافسية على كل مستويات النشاط (التموين، التحويل، التوزيع)، وأهمية كل واحدة منها نسبية بالنظر إلى الصناعة، وبنفس طريقة عمل مصفوفة GE يتم تحديد درجة الجاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير، إلا أنها تقسم على درجات تقابل خمس وضعيات (مسيطرة، قوية، ملائمة، غير ملائمة، وهامشية).

ثانيا : يتم تحديد بعد نضج القطاع، وهو البعد الذي يمثل درجة الجاذبية الحالية للقطاع أو الصناعة، والتنبؤات المستقبلية لها، وتستخدم هذه المصفوفة لتحديد درجة نضج القطاع مفهوم دورة حياة المنتج، والذي تسقطه على القطاع، فيمر هذا الأخير بأربعة مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، وأخيرا الزوال.

ثالثا : تخصيص الموارد بعد تحديد موقع كل قسم نشاط استراتيجي على المصفوفة، وإعطاء أهم التوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن تسلكها المؤسسة حسب كل وضعية.

ويمكن توضيح المصفوفة والتوجهات الاستراتيجية المصاحبة لها من خلال الشكل التالي :

شكل(II-10)– مصفوفة ADL والتوجهات الاستراتيجية المصاحبة لها

نضج الصناعة / الوضعية التنافسية	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
1. مسيطرة	.نمو سريع .توسع تماما لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على الوضعية التنافسية	.نمو سريع .قيادة التكلفة .التجديد .الدفاع عن الوضعية	.الدفاع عن الوضعية .النمو السريع .قيادة التكلفة	.الدفاع عن الوضعية .التركيز .التجديد والابتكار .النمو مع الصناعة
2- قوية	التمييز النمو السريع و التوسع تماما للحفاظ على الحصة السوقية	النمو السريع قيادة التكاليف التمييز	.قيادة التكاليف .التركيز و التمييز الابتكار النمو مع الصناعة	.التخلي عن الأنشطة وتعليق البعض. .النمو مع الصناعة .الحصاد
3- ملائمة	. التمييز . التركيز النمو السريع	التركيز ثم التمييز اللاحق . النمو مع الصناعة	الحصاد الدفاع عن الحصة السوقية و إيجاد موقع ملائم للابتكار ، التمييز التركيز ، النمو مع الصناعة أو التحول	التحول تخفيض التكلفة
4 – غير ملائمة	.نمو مع الصناعة. التركيز. . التوسع لتحسين الوضعية التنافسية.	. اللحاق بالحصاد. . إيجاد موقع ملائم. التخلي على بعض الأنشطة .التركيز . النمو مع الصناعة.	.الحصاد .التخلي عن بعض الأنشطة. .إيجاد موقع ملائم .تخفيض التكلفة.	.الانكماش .تخفيض التكلفة
5- هامشية.	.إيجاد بيئة ملائمة للحاق .النمو مع الصناعة.	.التحول . التخلي عن بعض الأنشطة .تخفيض التكاليف . . الانكماش.	. الانسحاب . التحول . التخلي عن بعض الأنشطة.	الانسحاب و التخلي

المصدر : غالب، سعد ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 136.

خلاصة الفصل :

إن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ميادين نشاط (أقسام نشاط) استراتيجية DAS ، ووضع كل مجموعة من المنتجات المتشابهة ضمن نفس القسم، يسهل على المؤسسة توجيه هذه المنتجات لتلبية حاجات الزبائن في سوق به منافسة معينة، ومن ثم اختيار أسلوب أو أساليب لمعرفة وضعية كل قسم نشاط استراتيجي، واتخاذ القرار المناسب لتخصيص الموارد، ودعم أنشطة أو التخلي عن أخرى أو تقوية أخرى، بما يتوافق مع القدرات والكفاءات المتاحة بالمؤسسة، وبما يضمن تقوية مؤشرات تنافسية المؤسسة ضمن قطاعها المستهدف.

الفصل الثالث:

إستراتيجية تموقع منتج المشروب الغازي الجزائري لمواجهة المنافسة

تمهيد :

تعتبر الصناعة الغذائية من القطاعات الأكثر أهمية في اقتصاديات دول العالم أجمع، باعتبارها تحقق معدلات نمو مستمرة في معظم الدول، ولا يخفى أيضا أنها توفر فرص عمل لفئة لا بأس بها من مختلف المجتمعات. كما أن لها دورا كبيرا في تحقيق الأمن الغذائي المستدام، من خلال قدرتها على إتاحة الغذاء وضمان استقراره وإمكانية وصول مختلف طبقات المجتمع إليه ، وذلك من خلال الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد النباتية والحيوانية مثل : الطحين، الحليب ومشتقاته، الحلويات، البسكويت، تصفية وتكرير الزيوت، السكر، المياه المعدنية، وأيضا المشروبات غير الكحولية بما فيها المشروبات الغازية، هذه الأخيرة التي شهدت صناعتها تطورا ملحوظا في الفترة الأخيرة .

المبحث الأول : سوق الصناعة الغذائية في الجزائر

إن قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر يشهد اتّساعا كبيرا من حيث تنوع المنتجات المتماثلة وبالتالي اشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات المستهدفة للقطاع باختلاف أنواع منتجاتها .

المطلب الأول : نبذة عن تطور الصناعة الغذائية والاستهلاك الغذائي في الجزائر

1 ـ ماهية الصناعات الغذائية :

من بين أهم أقسام القطاع الصناعي توجد الصناعات الغذائية، والتي تعتبر كفرع هام في النشاط الإنتاجي، فهي تقوم على تحويل المواد الخام للزراعة والفلاحة (النباتية والحيوانية) إلى سلع جاهزة وشبه جاهزة لتسديد الحاجيات الإنتاجية. وقد تناول الكثير من المفكرين الاقتصاديين المهتمين بهذا الجانب تعاريفا للصناعة الغذائية. فإن "محمد مختار الجندي" يرى أن الصناعات الغذائية هي " الصناعات التي تستخدم النظريات والحقائق التي تضمنتها العلوم الدقيقة كالكيمياء، لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود على البشرية بالنفع"[1].

ويعرّفها بعض المفكرين على أنها "الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري"[2].

ويرى "عز الدين فراج" أن "الصناعة الغذائية هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو استهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية"[3].

[1] - عز الدين فراج، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997 ص .

[2] - عبد الوهاب عبدات، واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997 – 2007، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،3الجزائر، ،2011ص ص 79 ، 80 .

[3] - محمد مختار الجندي، الصناعات الغذائية، مطبعة القاهرة، ،1985ص10.

2 – سوق الصناعة الغذائية في الجزائر :

عرف قطاع المنتجات الغذائية بالجزائر تطورا مهما في السنوات الأخيرة، فهو يمثل القطاع الصناعي الثاني بعد الصناعة الطاقوية، حيث تشير التقارير الصادرة عن السلطات الرسمية الجزائرية أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، فقد أشار وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار إلى أن الصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا ، أي بنسبة 40% من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة[1]. و بالنظر إلى التوجه الحديث للمؤسسات نحو سوق الصناعات الغذائية فإن الملفت للانتباه هو سعي المؤسسات الجزائرية للحصول على موقع معتبر في هذا السوق والتحكم فيه إلى حد ما بما يتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في هذه السوق التنافسية. فعلى المستوى الدولي يلاحظ أن صادرات الدولة الجزائرية من الأغذية والمشروبات في سنة 2008 كانت تقدر بـ111 مليون دولار أمريكي، وهذا المبلغ يشكل مصدر قلق ويعبر عن تبعية الدولة للدول المستورد منها هذه المنتجات[2] .

شهد عدد المؤسسات التي تنشط في فرع الصناعات الزراعية الغذائية لا سيما تلك التابعة للقطاع الخاص تطورا ملحوظا. حيث انتقل عدد الصناعات الزراعية الغذائية من 13673 مؤسسة في سنة 2004 إلى أكثر من 23550 مؤسسة سنة 2012، علما أنه سجل معدل نمو بـ 11 % في سنة 2010، و 26 % سنة 2011 بإنشاء 778 مؤسسة، وهي تشكل 25 % من النسيج الإجمالي للمؤسسات الصناعية مقابل 10-20% في الدول المتوسطية، علما أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تسيطر على 87 % من الحصة السوقية في حين تسيطر أربع مجمعات كبرى هي: Giplait, Danone, Cevital, Soumam على 13% من الحصة السوقية . وقد جاء ذلك كنتيجة للإجراءات والتحفيزات المقدمة للقطاع الخاص بعد اعتماد قانون الخوصصة والتخفيضات الجبائية والجمركية والامتيازات المتضمنة في قوانين الاستثمار، التي سمحت باندماجه في مجال الاستثمار.

---

[1] - بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي – مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية - ، مجلة الباحث ، عدد 2011/09، ص 189 .

[2] - صندوق النقد العربي، " النشرة الاحصائية للدول العربية "، سنة ،2010ص 16.

يسيطر على فرع الصناعات الغذائية خمس أنشطة رئيسية تشكل ما يقارب 69% من إجمالي المشاريع المصرح بها في الفرع تتوزع كما يلي: المخابز (27.50%)، المطاحن (13.50%)، إنتاج وتحويل الحليب (12.80%)، وأنشطة تعليب المنتجات الغذائية والمشروبات الغازية (07%)[1] .

3 – الاستهلاك الغذائي في الجزائر :

الغذاء يمثل العامل المهيمن على استهلاك الأسر الجزائرية، فهو الأكثر أهمية على الإطلاق مقارنة بكل العناصر الاستهلاكية الأخرى. وفقا للدراسة التي أجرتها الإدارة الفنية المسؤولة عن الإحصاءات الاجتماعية للديوان الوطني للإحصائيات، فإن الأسر الجزائرية تنفق ما يقارب 1875.4 مليار دينار على شراء المنتجات الغذائية .

1 – متوسط الإنفاق السنوي للفرد على المواد الغذائية :

في عام 2011 بلغ متوسط الإنفاق السنوي للفرد 51076 دج إلى 52634 دج بالنسبة للمناطق الحضرية ، و 48012 دج بالنسبة لسكان المناطق الريفية، حيث ارتفع بمعدل أكثر من الضعف مقارنة بسنة 2000 .

نلمس زيادة أكبر في المناطق الريفية التي تمثل 82.1 % من الإنفاق الوطني لسنة 2000، حيث وصلت إلى 94 % في سنة 2011. وعلى العكس فإن الإنفاق في المناطق الحضرية ارتفعت بزيادة عابرة حيث انخفضت بمقدار 9.8 نقاط نسبة إلى الانفاق الوطني (انتقلت من 112.8 % إلى 103.0 %.[2] والجدول التالي يوضح كل ما سبق .

[1] - ذهبية لطرش، واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 196 .

[2] - Office National des Statistiques, Dépenses de consommation des ménages en 2011, Dépenses des ménages en alimentation et boissons, novembre 2015.

جدول (III - 1) - تطور الإنفاق السنوي للأفراد على المنتجات الغذائية بين السنتين 2000 و2011

	سنة 2000		سنة 2011	
	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة
المناطق الحضرية	25105	112.8	52634	103.0
المناطق الريفية	18279	82.1	48013	94.0
على المستوى الوطني	22256	100	51076	100

المصدر : ONS، 2015 ، نفس المرجع السابق.

2 – متوسط الإنفاق السنوي وفقا للمجموعات الفرعية للمنتجات الغذائية :

يظهر جليا من خلال الجدول (III - 2)، ارتفاع استهلاك الأفراد الجزائريين لثلاث أصناف من المنتجات وهي : الحبوب، الخضر الطازجة، واللحوم الحمراء بنسبة تقدر بـ : 44.2% من الاستهلاك الغذائي على المستوى الوطني .

يختلف استهلاك هذه الأصناف حسب المناطق الجغرافية، فمنتجات الحبوب تأتي على رأس القائمة بنسبة 16.3% في المناطق الحضرية، وبنسبة تقارب 20% من الإنفاق السنوي لكل فرد يعيش في المناطق الريفية. تأتي اللحوم الحمراء في المرتبة الثانية على مستوى المناطق الحضرية بنسبة 13.8% من الإنفاق السنوي للأفراد، فيم أننا نجد أنه في المناطق الريفية كانت المرتبة الثانية من حظ الخضر الطازجة بنسبة 13.4% من استهلاك الافراد .

بالنسبة لباقي أصناف المنتجات، نلاحظ على مستوى المناطق الحضرية يرتفع استهلاك اللحوم البيضاء، والأسماك، المشروبات غير الكحولية، بالإضافة إلى الحليب ومشتقاته، فيم أنه على مستوى المناطق الريفية يرتفع استهلاك الزيوت والدهون، الفواكه الجافة، وأيضا كلا من القهوة والشاي .

جدول (III - 2) - توزيع الإنفاق السنوي للأفراد على الغذاء وفقا لمجموعات المنتجات

تعيين المنتجات	المناطق الحضرية		المناطق الريفية		المستوى الوطني	
	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة
منتجات الحبوب	8605	16.3	9533	19.9	8918	17.5
اللحوم الحمراء	7255	13.8	5854	12.2	6783	13.3
اللحوم البيضاء، البيض	4602	8.7	3547	7.4	4247	8.3
سمك	813	1.5	539	1.1	720	1.4
الحليب ومشتقاته	4601	8.7	3721	7.8	4304	8.4
الزيوت والدهون	3541	6.7	3817	7.9	3634	7.1
الخضر الطازجة	7014	13.3	6475	13.5	6832	13.4
الخضر الجافة والمحفوظة	1728	3.3	1657	3.5	1704	3.3
الفواكه الطازجة	2841	5.4	2092	4.4	2589	5.1
الفواكه الجافة	942	1.8	1076	2.2	987	1.9
السكر	2104	4.0	1916	4.0	2041	4.0
القهوة والشاي	1616	3.1	1761	3.7	1665	3.3
المشروبات غير الكحولية	2172	4.1	1388	2.9	1907	3.7
الملح والتوابل	826	1.6	922	1.9	858	1.7
مواد غذائية اخرى	3974	7.5	3716	7.7	3887	7.6
المجموع	52634	100	48013	100	51076	100

المصدر : ONS، 2015 ، نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني : دراسة استطلاعية حول سوق المشروبات الغازية في الجزائر

إن أول ظهور لسوق المشروبات في الجزائر كان في القرن 18 في الجزائر العاصمة في حقبة الثمانينات، بظهور مؤسسة حمود بوعلام كمؤسسة رائدة في المشروبات الغازية ليتطور السوق فيما بعد إلى إنتاج المياه المعدنية والعصائر.

1- سوق المشروبات غير الكحولية بالجزائر :

يشهد السوق الجزائري للمشروبات منافسة حادة محلية كانت أو أجنبية، بالإضافة إلى كونه من الأسواق التي وصلت إلى مرحلة النضج، وتعتبر مؤسسة حمود بوعلام هي نقطة انطلاق لسوق المشروبات في الجزائر كونها أول مؤسسة ناشطة في القطاع سنة 1878 بالجزائر، ليتوسع بعد ذلك بظهور عدة وحدات إنتاجية للمشروبات الغازية إضافة إلى مراكز التعبئة للمياه المعدنية التي قدمت منتجاتها من المشروبات الغازية أهمها مؤسسة Cujb sp holding يندرج تحتها مجمعين: المجمع الجزائري للمشروبات GBA ومجمع Emginc.

تمتع سوق المشروبات غير الكحولية في الجزائر بارتفاع معدل نموها ، الذي يصل إلى 7% ولذلك تعتبر سوقا واعدة استنادا إلى احصائيات الديوان الوطني للإحصائيات، وهذا راجع إلى العامل الديموغرافي وحجم الطلب بالقطاع، مما جعله يعتبر مجال نشاط للعديد من المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية منه.

يتميز سوق المشروبات غير الكحولية بالجزائر بتوفر الأنواع التالية :

- **عصير الفواكه:**

– مشروبات الفواكه: يصنع من قبل روبية، جي توب، فيتا جي، إيفري، وحمود وآخرون.

– شراب الفواكه: يعمل على صنعه كل من روبية، جي توب، وآخرون.

– العصير الصافي: تنتجه جي توب وآخرون.

- **المياه المعبأة في قارورات:**

- المياه المعدنية: تقوم بإنتاجه سعيدة، خديجة، وإيفري وآخرون.

مياه المنبع: تعبأ من طرف لالة خديجة، سيدي الكبير، موزاية، وآخرون.

- **المشروبات الغازية:**

- شراب السكر les limonades .
- المشروبات بالفواكه التي تضاف لها الغازات أو الكربون .
- شراب الليمون: يتم إنتاجه في مؤسستين فقط هما مؤسسة حمود بوعلام، ومؤسسة جرجرة.
- مشروبات الفواكه الغازية: تختص ORANGINA بتصنيعه.
- الصودا : ما يميز تركيبتها هو وجود نكهة الفواكه أو نباتات معينة إضافة إلى غاز الكربون والسكر، قد تكون بدون سكر منها.
- الكولا: منتج تابع لكوكا كولا، بيبسي كولا، يتكون من الكرمال الملون، و أكسيد الفوسفور.

أ- سوق العصير :

يشهد سوق العصير في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، مقارنة بسوق الصودا ففي سنة 2009 قارب 5.72 % بالمقارنة مع سنة 2008، أما الصودا فقد انخفض إلى 9.2% مقارنة بسنة 2008.

تعددت المؤسسات والعلامات الناشطة في هذا المجال التي تم إنشاؤها اعتمادا على السرعة واقتصارا للوقت، وهذا ما جعل من الاحصائيات الخاصة بسوق العصائر أكثر تعقيدا، ويمكن ذكر العلامات الكبرى الناشطة في السوق Ifri، vita jus ، Rouiba، Ramy، حمود بوعلام، لكن ليس سهلا تحديد العلامة الأكثر مبيعا في السوق.

نميّز ثلاثة أشكال تعبئة رئيسية تلعب دورا هاما في تقسيم سوق العصير وهي: التعبئة البلاستيكية (قارورات بلاستيكية) بنسبة 52%، التعبئة الزجاجية (قارورات زجاجية) بنسبة 32%، وفي الأخير التعبئة في العلب الورقية بنسبة 16% .

ب- سوق المشروبات الغازية :

بانتهاج الجزائر لاقتصاد السوق ظهر القطاع الخاص والذي عرف تطورا كبيرا في قطاع المشروبات الغازية، إما عن طريق علامات وطنية مثل علامة"ifri" لمؤسسة إيفري، وعلامة"NCA" لمؤسسة الرويبة لإنتاج المشروبات، أو رخص استغلال لعلامات أجنبية .... مثل كوكا كولا و بيبس، إضافة إلى ظهورها في شكل مؤسسات أجنبية مثل مجموعة Castel، وبذلك احتلت الجزائر المرتبة الأولى على المستوى المغاربي كأكبر سوق منتج للمشروبات الغازية .

ويقدر الطلب على المشروبات الغازية ما بين 700 و800 مليون لتر في السنة، أما العصائر والمشروبات (boissons plates) يقدر الطلب بـ 150 إلى 200 مليون لتر سنويا، يتم تغطيته بنسبة % 99 من الإنتاج المحلي، أما الواردات فتتعلق بمشروبات العصائر المركزة، ومشروبات الطاقة "Red Bull".

شهدت الجزائر ظهور العديد من العلامات في مجال سوق المشروبات الغازية، منها المعروفة وغير المعروفة، وهذا راجع إلى الكم الهائل من المؤسسات العاملة في هذا المجال، إلاّ أننا نميز ثلاث علامات تسيطر على حصة الأسد تابعة لقطاع المشروبات الغازية، علامة حمود بوعلام، كوكا كولا، و بيبسي-كولا، بحيث تعتبر حمود بوعلام وكوكا كولا العلامتان الرائجتان في السوق الجزائرية ثم تأتي بيبسي كولا في المرتبة الثالثة.

المطلب الثالث : تقديم نبذة مختصرة عن المؤسسات المنتجة للمشروبات محل الدراسة

أولا – مؤسسة حمود بوعلام :

1- تقديم المؤسسة :

هي من أقدم الشركات الجزائرية الخاصة، مؤسسة عائلية تأسست في 1878 من قبل يوسف حمود بلكور، واشتهرت خاصة بإنتاج النكهات والمشروبات الغازية وقطع الجليد.

عرفت المؤسسة ارتفاع الطلب على مشروباتها، فقررت العائلة إقامة مصنع جديد، في إطار توسيع النشاط فتم نقل مقر المؤسسة إلى مكانها الحالي 201 شارع حسيبة بن بوعلي، ... ذلك سنة 1921 لا زالت إلى يومنا هذا.

شهدت المؤسسة عدة صعوبات مالية بداية الأربعينات، انتهت بفتح رأسمال المؤسسة سنة 1949، حيث احتفظت بنسبة 70% من الأسهم، بتبني 30% حصلت عليها عائلة حافيز (أقارب العائلة). يقدر رأسمال المؤسسة بـ 800.000.000.00 دج ذلك كونها قانونيا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

يعتبر selecto المنتوج النجم للمؤسسة تم تطويره انطلاقا من فكرة select والتي تعني حسن الاختيار وانتقاء أفضل المواد للإنتاج للمنافسة في السوق لكنها منحت ترخيصا للمؤسسة الفرنسية source parot.

2- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة حمود بوعلام:

شهدت مؤسسة حمود بوعلام تقهقرا في الانتاج ما بين 1978 و1992 ذلك يرجع إلى مشاكل في استيراد المواد والمعدات الضرورية للإنتاج عرفت تحسنا ملحوظا 1993 بتبني الدولة سياسة اقتصاد السوق وذلك بتجديد معدات الإنتاج لتزداد إنتاجيتها بنسبة 20% وبمقدار 30.000- 35.000 صندوق يوميا.

ومن أجل تطوير الإنتاج وتلبية الطلب المتزايد على منتجات حمود بوعلام أقدمت المؤسسة على تنازلات حيث منحت مؤسسة source parot سنة 1991 حق إنتاج وتسويق selecto مقابل مبالغ مالية، وفي

1996 قامت ببيع سلسلة التعبئة chaine d'embouteillage لمؤسسة حافيز للمشروبات، حيث بدأت هذه الأخيرة ببيع وتوزيع منتوجات حمود بوعلام سنة 1998.

أمضت عقود شراكة مع مؤسسة حافيز للمشروبات سنة 1996 كما سبق الذكر، إضافة إلى عقد شراكة مع مؤسسة SBA للمشروبات الواقعة بمفتاح سنة 2000، تملك مؤسسة حمود بوعلام 40% من حصصها واعتبرت أول تجربة للمؤسسة حمود بوعلام في مجال الشراكة الخارجية بعد أن كانت محلية.

تعد مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات القليلة التي استطاعت اقتحام الأسواق الدولية، بعد الانتصار الكبير الذي حققته في انجلترا سنة 1999 لتتوسع إلى فرنسا، كندا والولايات المتحدة الأمريكية وكذا الدول العربية وغيرهم.

توظف المؤسسة 560 عامل موزعين كالآتي:

- 360 عامل في مؤسسة حسيبة بلكور.
- 150 عامل في مؤسسة SBA بمفتاح.
- 50 عامل في مؤسسة حافيز للمشروبات بدرقانة.

يقدر رأس مال المؤسسة بـ1.280.000.000 دج تنتج مؤسسة حمود بوعلام بطاقة إنتاجية تقدر بين 30 و50 ألف صندوق في اليوم، يرجع إلى امتلاكها لخمسة خطوط إنتاجية حديثة، متطورة تكنولوجيا تقوم بإنتاج قارورات زجاجية بسعة 1ل و قارورات صغيرة 25مل حيث يحوي كل صندوق بلاستيكي على 12 قارورة ذات سعة 1ل و24 قارورة ذات سعة 25مل.

أما في مجال التوزيع قامت بإنجاز مصنع في الغرب الجزائري تقدر تكلفة الاستثمار بـ 600.000.000 دج ومن ميزاته التوزيع الحسن في مناطق الغرب: وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، وغيرهم لصعوبة النقل من العاصمة إلى هذه المناطق، إلا أنها تحتل المرتبة الثانية من حيث الحصة السوقية.

ثانيا – مؤسسة كوكا كولا :

1- تقديم المؤسسة:

تأسست سنة 1994 تحت اسم فرويتال كوكا كولا من طرف الإخوة عثماني تعتبر أول علامة تجارية مسجلة عالميا في سوق المشروبات الغازية الجزائرية.

نتيجة الضائقة المالية والخسائر التي تتكبدها المؤسسة سنة 2005 أمضت عقد شراكة مع المجموعة الاسبانية COBEGA سنة 2006.

2- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة كوكاكولا :

أبرمت مؤسسة فرويتال كوكاكولا الجزائر عقدا مع مجموعة ECCBC كوكا كولا، سنة 2006 لتحصل على 23 مليون أورو نقدا في حسابها، وكما حصلت على استثمار 50 مليون أورو 2007-2016، مما ساهم في ارتفاع المردودية في الإنتاج والمبيعات والأرباح.

يعمل أشخاص اجانب ذوي كفاءة عالية لتسيير مؤسسة فرويتال كوكاكولا الجزائر تابعين لفرع ECCBC نتيجة تظافر الجهود بين النمط التسييري الجديد والإطارات المحلية للمؤسسة استطاعت ان تصل إلى 22.7 مليون لتر في السنة في مجال التصدير لسنة 2009 باتجاه دول افريقيا الغربية برقم اعمال قدر ب 22 مليون دولار.مما نتج عنه :

- ارتفاع انتاج المصنع.
- زيادة من دخل العمال و توفير الظروف الحسنة لهم بتحسين الوضع الاجتماعي.
- حصول على شهادة الجودة TCCQS .

ثالثا - مؤسسة بيبسي :

1- تقديم المؤسسة:

أقام المستثمر الجزائري السيد مهدي تعاقدا حصري مع مؤسسة بيبسي-كولا الدولية لإنتاج وتسويق جميع المنتجات الحاملة لعلامة بيبسي. و بموجب هذا التعاقد أنشأت مؤسسة الأطلس للمشروبات سنة 1995. لينتهي من الهندسة المدنية سنة 1997.

إن أول ظهور لمنتوجات بيبسي في السوق الجزائرية كان 1 جوان 1988 وأصبح في متناول المستهلك.

لقد تجاوزت كلفة اقامة المصنع و ادارته 50 مليون دولار حيث اقيم في المنطقة الصناعية الروسية، ويقدر رأس مال المؤسسة 3.420.000.000.00 دج فهي قانونيا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

كان أول ظهور لمشروب بيبسي سنة 1898 في الو.م.أ على يد صيدلي "كاليب براهام" بمقاطعة "كارولينا ج" عند تحضيره لدواء يعالج الاضطرابات الهضمية.

2- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة بيبسي :

تحظى مؤسسة بيبسي للمشروبات بمنافسة قوية في ميدان إنتاج وتوزيع للمشروبات الغازية للسوق من قبل مؤسسة فرويتال كوكاكولا، إضافة إلى مؤسسة حمود بوعلام التي أنشأت منذ 1878.

تتمتع هذه المؤسسة بطاقة إنتاجية عالية تخضع في استغلالها للطلب من خلال 6 خطوط إنتاج المتمثلة في قارورات زجاجية 30سل و100سل، إضافة إلى قارورات بلاستيكية ذات سعة 0.5 ل و 1ل و 2ل، أما العبوات بسعة 30سل فتعتمد على مؤسسة SB التابعة لها في إنتاجها بالإضافة إلى هذه الخطوط تميزها بالتكنولوجيا والتقنيات المتطورة جدا.

تهتم المؤسسة على منافذ التوزيع القصيرة والطويلة لأن مجال التوزيع مهم أيضا، حيث تعتمد على رجال بيع المؤسسة والموزعين في مناطق الوسط القريبة, إضافة إلى الموزعين في مناطق جغرافية محددة وبعيدة وعند تجار

الجملة. نتيجة سياسة التوزيع المنتجة استطاعت المؤسسة أن تتفوق على مؤسسة حمود بوعلام و تكتسح كامل التراب الوطني.

رابعا – مؤسسة إيفري :

1- تقديم المؤسسة :

تم إنشاء مؤسسة إيفري سنة 1996، بدأت المؤسسة نشاطها باستثمارات ضخمة، متبعة استراتيجية التطوير و استعمال التكنولوجيا في الانتاج، الأمر الذي ساعد على تطورها و توسعها في وقت قياسي، وحققت نجاحا كبيرا خاصة في ميدان نشاط المياه المعدنية، حيث تعتبر المؤسسة الرائدة فيه، وذلك كونها تنتهج في إنتاجها المواصفات العالية، الجودة، النقاء، والصفاء للمشروب.

2- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة إيفري :

حسب مدير التطوير و التسويق في مؤسسة إيفري ، الذي وضح لنا بأنها تعتبر أول مؤسسة خاصة في الجزائر تقوم بإنتاج عبوات من نوع PET* بالقرب من مصنع المياه الغازية، حيث تنتج حوالي 700 مليون قارورة سنويا.

- تعتبر مؤسسة ذات منافسة قوية في صناعة المشروبات الغازية ، حيث تمكنت من التموقع في السوق رغم قوة المنافسين الثلاثة الأوائل (كوكاكولا، بيبسي، وحمود بوعلام)
- تنتج مؤسسة ايفري منتجات مختلفة من مياه معدنية، مشروبات غازية ، و عصائر الفواكه.
- تحقق ما لا يقل عن 4 مليار دج سنويا، وتوظف 800 عامل.

* - PET : نوع من أنواع البلاستيك يسمى "البولي إيتلين ترفتاليت" ويدخل في صناعة قارورات الماء وعلب البلاستيك.

المبحث الثاني: موقع المشروب الغازي "حمود بوعلام" و"إيفري" في مواجهة المنافسة.

المطلب الأول: أقسام نشاط المؤسستين "حمود بوعلام" و "إيفري":

عرفنا أن التقسيم الاستراتيجي يعني تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة من الوحدات(DAS) و ذلك على أساس كل من معيار الحاجة، التكنولوجيا، الفئة المستهدفة.

1- أقسام سوق مؤسسة حمود بوعلام:

تنقسم المنتجات التي تقدمها مؤسسة حمود بوعلام إلى أربعة ميادين نشاط استراتيجي هي:

أ- المشروبات الغازية (DAS_1) :

بدأت مؤسسة حمود بوعلام في إنتاج هذا النوع من المشروبات منذ ظهورها، و قد كانت سباقة في هذا المجال منذ فترة 1889، و تمثلت التركيبة التي استخدمتها هي: الماء، السكر، حمض الليمونE330، غاز الكربون (CO_2)، مستخلص الفواكه، حافظ بنزوات الصوديومE211، و ملون E150.

تتمثل تشكيلة المشروبات الغازية لمؤسسة حمود بوعلام في الأنواع الستة الموضحة كما يلي:

1- مشروب الليمون .
2- مشروب سليكتو .
3- صودا لايت .
4- سليم – برتقال .
5- سليم – ليمون .
6- مشروب أبيض حمودLimonade .

ب- مشروبات شراب السكري(Sirop) (DAS_2) :

شرعت مؤسسة حمود بوعلام في إنتاج هذا النوع من المشروبات سنة 2001، واستخدمت التركيبة: ماء، سكر، حمض الليمونE330، عطر من العطور مثل الليمون، البرتقال، النعناع، الرمان، المشمش. وقدمت هذا النوع من المشروبات في شكل واحد متمثل في القار ورات الزجاجية ذات 01 لتر، ومن ثم الإنتاج في ورشة خاصة به وهي الوحدة Siroperie المتواجدة في حسيبة بن بوعلي.

ت-مشروبات بعصير الفواكه (DAS_3):

لم تقدم مؤسسة حمود بوعلام هذه المنتجات من فترة قليلة جدا منذ سنة 2003، واستعملت في ذلك التركيبة: ماء، سكر، حمض الليمون، مستخلص الفواكه، ملون. و قد قامت بطرح 3 أنواع من هذه المشروبات للسوق:

1- مشروب بعصير البرتقال.
2- مشروب بعصير الكوكتال.
3- مشروب بعصير عنب + توت (تم تقديمه لأول مرة للسوق في سنة 2007).

ث- المياه المعبأة (DAS_4) :

شرعت مؤسسة حمود بوعلام في هذا النوع من المشروبات من سنة 2011 حيث بدأت بتعبئة وتسويق ماء الينابيع " جبال الضابة" مما يساعد على تدعيم وجودها في سوق المشروبات غير الكحولية، بالإضافة إلى المياه الغازية.

2- أقسام سوق مؤسسة إيفري:

بالرغم من أن مؤسسة إيفري قد نشأت من وقت قصير جدا، إلا أنها تمتلك تشكيلة منتجات واسعة، حيث تحاول من خلالها اختراق مختلف أسواق المشروبات المتاحة للاستثمار وتنقسم المنتجات التي تقدمها المؤسسات إلى ثلاث أقسام نشاط هي:

أ- المياه المعبأة (DAS_1):

يمثل هذا القسم أول نشاط بدأت به مؤسسة إيفري استثمارها، وقد تميزت في هذا السياق بتقديم أشكال التعبئة المختلفة والمتنوعة من حيث الأشكال والأحجام، كما توسعت بعد ذلك بوقت قصير إلى إنتاج المياه الغازية، و قدمت في هذا النوع أربعة أشكال متنوعة للتعبئة.

ب-المشروبات الغازية (DAS_2) :

اقتصرت مؤسسة إيفري في هذا السياق على تقديم مشروب بأذواق مختلفة ومتنوعة منها: ذوق البرتقال، ذوق الليمون، ذوق الفراولة، ذوق التفاح...... وبأشكال وأحجام متنوعة ومختلفة صغيرة، و كبيرة، زجاجية، و بلاستيكية.

ت- عصير الفواكه بالحليب(DAS_3) :

كانت مؤسسة إيفري السباقة في سوق العصير لإنتاج هذا النوع الذي يتميز بإضافة الحليب إلى تركيبة العصير، و قدمت نوعين من المنتجات في هذا الميدان:

- عصير البرتقال و المانجا بالحليب.
- عصير الفراولة و التفاح بالحليب.

واقتصرت على تقديمه بأحجام صغيرة و تعبئة في القارورات الزجاجية الصغيرة فقط.

المطلب الثاني: تقصي إدارة التسويق للمؤسسة عن محددات تموقع منتجاتها في السوق (التموقع المرغوب)

قصد التعرف على مدى اهتمام إدارة التسويق لكل من مؤسسة حمود بوعلام و مؤسسة إيفري بالقيام بالبحوث والدراسات التي تساعدها في تحديد الخيار الأمثل لتموقع منتجاتها في السوق بمواجهة المنافسة الأجنبية قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة التسويق لكل مؤسسة على حدى، كان الهدف من هذه المقابلة تقديم أسئلة تفيدنا في الإجابة على أسئلة القائمة الاستقصائية المدرجة في الملاحق، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل الإجابات عن هذه الأسئلة لمحاولة تحديد التموقع المرغوب الذي تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه، و مدى سعيها نحو سبل تطويره. وفيما يلي تحليل الإجابات المتحصل عليها:

أولا - الأسئلة المتعلقة بمدى تبني المفهوم الاستراتيجي للتسويق:

1- أهمية وظيفة التسويق بالمؤسستين:

باعتبار أن الأنشطة التسويقية بمختلف مراحلها ترتكز على الاهتمام بالمستهلك والتوجه برغباته ومتطلباته لاكتساح الأسواق، فإن ذلك يجعل من الادارة التي تقوم بصياغة الاستراتيجية التسويقية(إدارة التسويق) القلب النابض لأي مؤسسة، و لتشخيص مكانة هذه الوظيفة الحيوية التي تعمل على التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة و المستهلكين في المؤسستين حمود بوعلام وإيفري قمنا بطرح السؤال التالي:

- **ماهي الوظيفة الأكثر أهمية بالنسبة للإدارة العليا لمؤسستكم؟**

و كان الترتيب وفقا للجدول التالي:

جدول(III - 3)- جدول يوضح مدى أهمية كل وظيفة في المؤسسة "حمود بوعلام" والمؤسسة "إيفري"

الوظيفة	حمود بوعلام	إيفري
الإنتاج	1	1
الموارد البشرية	4	3
التسويق	3	3
المالية و المحاسبة	2	2
أخرى	/	/

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

نلاحظ من خلال الجدول أن كلا المؤسستين تهملان مكانة وظيفة التسويق مقارنة بوظيفة الإنتاج ووظيفة المالية و المحاسبة، رغم أن الدور الذي تلعبه وظيفة التسويق لا يقل أهمية عن دور وظيفة الإنتاج خاصة مع طبيعة نشاط المؤسستين الذي يقتضي وجوب الاهتمام بالمستهلك وبالتالي إيلاء أهمية أكبر للوظيفة التي تقوم بالتعامل المباشر معه، ولا نغض الطرف عن إهمال كلا المؤسستين لدور وظيفة الموارد البشرية أيضا، ومن هنا يمكننا القول أن إدارة المؤسستين على حد سواء تهمل كلا من التسويق الخارجي الذي يهتم بالمستهلك والتسويق الداخلي الذي يهتم بالعامل والموظف (أو المورد البشري). وهذا يفسر الاتجاه الخاطئ للإدارة التي تولي أكبر أهمية للمداخيل المالية فقط متجاهلة بذلك أن هذه المداخيل إنما ترتفع أكثر بالاهتمام أكثر بالمستهلكين وأرائهم.

2- توفر ميزانية للنشاطات التسويقية:

إن النشاطات التسويقية خاصة الترويج ودراسات السوق لابد لها من ميزانية خاصة ومعتبرة ومنه كانت الأسئلة الموضحة بالجدول التالي:

جدول (III - 4) - تقييم الميزانية المخصصة لإدارة التسويق

نص السؤال	حمود بوعلام		إيفري	
	نعم	لا	نعم	لا
هل تخصص الإدارة العليا لمؤسستكم ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية	X		X	
هل تجدون أن هذه الميزانية تعتبر كافية لتغطية كل النشاطات التسويقية		X		X
هل تقتصر هذه الميزانية على تغطية تكاليف الترويج فقط	X		X	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

بالرغم من أن المؤسستين تخصصان ميزانية مستقلة لوظيفة التسويق من أجل القيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، إلا أن وظيفة التسويق لكلتا المؤسستين تجدان أن هذه الميزانية غير كافية لتأدية النشاطات على أكمل وجه، خاصة و أن هذه الميزانية تعطي النفقات الخاصة بالترويج والإعلان، إلا أنها لا تكفي للقيام بالدراسة الشاملة للسوق وبالتالي تضطر إدارة التسويق إلى التخلي عن القيام ببعض العمليات الضرورية لتقصي وضعية منتجات المؤسسة في أذهان المستهلكين والقيام بمسح شامل لرغبات و تصورات الفئة المستهدفة، وفي بعض الأحيان لا تكفي هذه الميزانية أيضا لوضع إعلانات ترويجية خاصة بكل منتج على حدى فتضطر إلى تقديم عروض ترويجية لكل ميدان نشاط بمختلف منتجاته. في حين أنه لابد من توفير ميزانية أكبر تسمح حتى بوضع معارض ترويجية للمنتجات وتقديم الرعاية التجارية بأنواعها.

وفي هذا السياق فإنه من الضروري والأولى لهذه المؤسسات أن تقدم ميزانية توفر لوظيفة التسويق تأدية نشاطاتها على أكمل وجه، بما يساعد على الرفع من أعمال المؤسسة، وتحقيق أهدافها، والمساعدة في تطويرها و اتساعها.

3- أهم نشاطات وظيفة التسويق:

- فيم تتمثل أولوية المهام الأساسية لوظيفة التسويق بمؤسسة حمود بوعلام ومؤسسة إيفري؟

طلبنا من الإدارتين ترتيب هذه المهام بالأرقام ترتيبا تصاعديا ، وكانت الإجابات موضحة بالجدول التالي :

جدول (III - 5) - أهم نشاطات وظيفة التسويق بمؤسستي حمود بوعلام و إيفري

مهام وظيفة التسويق بالمؤسسة	حمود بوعلام	ايفري
الاشهار و الاعلان و الترويج للمنتجات.	2	1
الاتصال المباشر بالمستهلكين و محاكاتهم على الدوام.	6	6
زيادة المبيعات و إبرام الصفقات.	1	2
دراسة السوق و سلوك المستهلكين.	5	5
متابعة الوضعية التنافسية للمنتجات في السوق.	4	4
التنسيق بين الانتاج (العرض) و وحدات البيع(الطلب).	3	3

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

تتمثل أولوية مهام إدارة التسويق لمؤسسة حمود بوعلام في زيادة المبيعات و إبرام الصفقات، أما بالنسبة لمؤسسة إيفري فترى أن المهمة الأساسية لإدارة التسويق بها هي الإشهار والإعلان والترويج للمنتجات، ونجد أن الإهتمام بدراسة سلوك المستهلكين و الاتصال المباشر بهم و محاكات تصوراتهم، هي من المهام التي تجعلها كلا الإدارتين في آخر أولوياتها بالرغم من أهمية هذه العمليات في زيادة و رفع القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسة عن طريق التطوير المستمر وفقا للنتائج التي تأتي بها دراسة السوق و تقصي تصورات المستهلكين.

وبالإشارة أيضا إلى أن من بين المهام الأساسية التنسيق بين العرض و الطلب، إلا أننا لاحظنا عند التقرب أكثر أن هذه العملية إنما هي لتنسيق البيع فقط لكون أن المؤسستين تنسقان البيع والتوزيع وفقا للطاقة الإنتاجية المتاحة، في حين أنه كان من الأولى محاولة مواكبة الانتاج(العرض) وفقا للطلب المتاح ومن هنا نلمس ضعف اندفاع كلا المؤسستين نحو التوسع والتطور و التأخر في دخول أسواق جديدة.

ثانيا - أسئلة متعلقة بأقسام السوق للمؤسستين حمود بوعلام وإيفري :

قصد تحليل التجزئة السوقية لقطاعات المؤسستين، قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة أثناء المقابلة تتيح لنا ذلك، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (III - 6) - تقييم عملية التجزئة السوقية بالمؤسستين حمود بوعلام وإيفري

نص السؤال	ح/بوعلام		إيفري	
	نعم	لا	نعم	لا
هل تقوم إدارة التسويق بمؤسستكم بدراسة السوق لاستطلاع حاجات المستهلكين وعروض المنافسين	X		X	
هل تهتم مؤسستكم بدراسة ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين على منتجاتها		X		X
هل تقوم إدارتكم بتقدير لحجم المبيعات في القطاعات السوقية التي تستهدفونها	X		X	
هل يتم الاستناد إلى ذلك التقييم عند اختيار القطاعات المستهدفة	X		X	
هل تقوم إدارتكم بإعداد مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف		X		X

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

تماثلت إجابة كلا من إدارتي التسويق للمؤسستين حمود بوعلام وإيفري، حيث يظهر لنا من خلال الجدول أن كلاهما تهتمان بإجراءات دراسات سوقية ومسحية حول حاجات المستهلكين وسلوكهم اتجاه منتجاتها، كما تقوم أيضا بدراسة عروض المنافسين وتحليل قوتها، إلاّ أنه بالرغم من ذلك فقد أخفقت المؤسستين على حد سواء في دراسة ردود الأفعال المباشرة للمستهلكين حول منتجاتها، ويرجع ذلك إلى جهل الإدارة بالمنهج العلمي في الفكر التسويقي الذي يؤكد على ضرورة استطلاع آراء المستهلكين حول منتجات المؤسسة بالتحديد، من أجل التعرف أكثر على النقائص والفجوات بين تصورات المستهلكين وإدراكهم، لمحاولة تفاديها من جهة، ومن جهة أخرى تقريب المنتج أكثر من المستهلك وتعريفه به وجذب انتباهه إلى مميزاته وخصائصه .

نلاحظ أيضا أن كلا المؤسستين تقومان بوضع تقدير لتوقعات حجم المبيعات في القطاعات السوقية التي تستهدفها، وتستند على ذلك التقدير عند استهدافها للقطاعات، إلاّ أنه لا يخفى علينا أن كلاهما لا تحاولان التطوير من حجم القطاع والتوسع بكسب حصة سوقية أكبر عن طريق الزيادة في الطاقة الإنتاجية . ولعلّ خير دليل على ذلك الإجابة التي وردت على السؤال أو العبارة الأخيرة، حيث صرّحت كلا الإدارتين أن المؤسستين لا تقومان بإعداد مخطط تسويقي خاص بكل قسم سوق على حدى، بل تلجأ إلى توحيد المخطط التسويقي المتناول لكل المنتجات التي تقدمها المؤسسة كاستخدام نفس السياسة الترويجية، بالرغم من أنها تقوم بإعداد منتجات متعددة وموجهة إلى فئات مختلفة في السوق .

إن هذا التوحيد في السياسات التسويقية إنما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين قطاعات المستهلكين الناتجة عن عملية تقسيم السوق، فالتنوع الظاهر الذي تقدمه المؤسستين "حمود بوعلام" و"إيفري" لقطاعات السوق المستهدفة هو فقط في المنتجات في حين تبقى السياسات الأخرى كالسعر، والتوزيع، والترويج...، هي ذاتها بالنسبة لجميع المستهلكين وهو ما يوحي بأن هاتين المؤسستين ليستا أفضل من المؤسسات التي لا تقوم أصلا بالتجزئة السوقية .

ثالثا – أسئلة متعلقة بتحديد التموقع المرغوب من قبل المؤسستين :

1- تحديد إدراك المسؤولين بإدارة التسويق لمفهوم التموقع :

حاولنا الإلمام بمدى إدراك إدارة التسويق لكل من مؤسسة حمود بوعلام ومؤسسة إيفري لمفهوم التموقع، ومدى سعيها إلى التعرف عن محددات الخيار الذي تتبعه للتموقع بشكل معين، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (III - 7) - تحديد إدراك المسؤولين بإدارة التسويق لمفهوم التموقع

نص السؤال	ح/بوعلام		إيفري	
	نعم	لا	نعم	لا
هل يمثل مفهوم تموقع المنتج (le positionnement de produit) بالنسبة لكم مفهوما واضحا بصورة تامة ؟		X		X
هل الصورة الذهنية التي تريدون أن يحملها المستهلكون عن المؤسسة ومنتجاتها محددة بشكل جيد في برامجكم التسويقية ؟	X			X
هل تملك إدارة التسويق مخططا إتصاليا محددا من أجل إيصال تلك الصورة وترسيخها في أذهان المستهلكين ؟	X			X

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

يظهر لنا من خلال الجدول أن إدارة التسويق لكلا المؤسستين تجهلان مفهوم تموقع المنتجات، وتتشاركان في رؤيته كمفهوم غامض بالنسبة لهم من الصعب فهمه بشكل واضح، الأمر الذي يفسر جهل الإدارة بأهم عناصر الاستراتيجية التسويقية، التي تحقق تنافسية منتجات المؤسسة بشكل دائم ومستمر، فإدراك وفهم مسؤولي التسويق بالمؤسستين لم يتعدى مفهوم الصورة الذهنية، حيث أنها المصطلح المعروف والواضح لكليهما على حدّ سواء، باعتبار أنها المصطلح الشائع للتعبير عن الأفكار التي يحملها المستهلكون عن المؤسسة ومنتجاتها. وبالرغم من ذلك نلاحظ من خلال الإجابة عن العبارة الثانية أنّ إدارة مؤسسة إيفري لم تحدد الصورة الذهنية التي تريد أن يدركها المستهلكون عن منتجاتها في برامجها التسويقية، وهذا طبعا ما نفسره بالإجابة التي قدمها مسؤول إدارة التسويق لمؤسسة إيفري عن السؤال الثالث في القسم الأول – جدول رقم (III - 5) – حيث صرح بأن الإعلانات والإشهارات التي تقدمها مؤسستهم كانت بصورة عامة للتعريف بالمنتجات الجديدة فقط دون ذكر مميّزاتها .

ونلاحظ أيضا أن مؤسسة حمود بوعلام قد تفوقت عن مؤسسة إيفري في نقطة صياغة مخطط اتصالي وترويجي محدد من أجل إيصال الصورة المرغوبة وترسيخها في أذهان المستهلكين، إلاّ أنه قد صرح مسؤول إدارة التسويق بمؤسسة حمود بوعلام بأن تنفيذ هذا المخطط لا يتم بشكل جيد نظرا لعدم توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية للاتصال المباشر مع أفراد الفئة المستهدفة .

2- خصائص التميّز في تموقع منتجات المؤسستين حمود بوعلام وإيفري :

قصد تحديد الميزة التي تسعى كل من مؤسسة حمود ومؤسسة إيفري لإبرازها في منتجاتها قدمنا الاسئلة التالية :

أ- ما هي الخصائص التي تسعى مؤسستكم لتوفيرها في منتجاتها كميزة تنافسية؟

يمكن للمسؤول إدارة التسويق تحديد خاصية واحدة أو ترتيب مجموعة من الخصائص ترتيبا تصاعديا، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (III - 8) - الخصائص التي تسعى المؤسستين لتمييز منتجاتها بها

	السعر التنافسي	الجودة العالية	جودة التعبئة	جاذبية التغليف	شهرة العلامة	التوزيع الجيد
حمود بوعلام		1			2	3
إيفري	2	1			3	4

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

نلاحظ أن كل من مؤسسة حمود بوعلام ومؤسسة إيفري تركزان على التميز عن طريق جودة المنتج بالدرجة الاولى، فيما تتجه مؤسسة حمود بوعلام إلى التركيز على ميزة شهرة العلامة بالدرجة الثانية، إلا أن مؤسسة إيفري تفضل التوجه نحو التميز بالسعر التنافسي بالدرجة الثانية، وتترك ميزة شهرة العلامة إلى الدرجة الثالثة، وتمثلت

هذه الأخيرة بالنسبة لمؤسسة حمود بوعلام في التوزيع الحسن، فهي ترى أن اتساع قنوات التوزيع يساعد أكثر على جذب المستهلك وتحسين صورة المنتج في ذهنه عن طريق تقريب المنتج منه وجذب انتباهه إليه .

إلا أنه لا يفوتنا أن الميزات التي أغفلتها كلا المؤسستين، لها أثرها أيضا في دعم القدرة التنافسية للمنتج وعند إهمالها فهي تشكل محورا من محاور التموقع الشاغر والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المنافسة .

بالنظر إلى المجهودات المبذولة من قبل المؤسستين من أجل كسب خصائص تميّز منتجاتها عن المنتجات المنافسة، فإنّ إدارة التسويق مجبرة باختيار تموقع فعّال للتميّز به لدى المستهلكين، ومنه قمنا بطرح السؤالين التاليين على مسؤولي إدارة التسويق بالمؤسستين :

ب- هل تم فعلا تعريف المستهلكين بالخصائص المميّزة لمنتجاتكم عن منتجات المنافسين؟

ت- هل تعتقدون أن تلك الخصائص كافية حقا لتحقيق التميّز عن المنافسين في أذهان المستهلكين ؟

وقد كانت إجابة كلا المسؤولين بـ "نعم" على السؤال الأول، أي أنّ كلا المؤسستين تعمل على تعرف المستهلكين بالخصائص التي تميز منتجاتها عن طريق الحملات الإعلانية والأساليب الترويجية المختلفة. بالإضافة إلى أن كليهما اتفقا على أن هذه الخصائص غير كافية لتحقيق التميّز عن المنافسين والتفرّد بهذه الميزة في أذهان المستهلكين، ويرجع هذا إلى أسباب عدّة منها كون منتجات المؤسسات المنافسة تشترك في نفس الخصائص مع منتجات المؤسستين حمود بوعلام وإيفري، كما يرجع إلى ضعف السياسات الترويجية والاتصالية التي تعمل على توضيح هذا التميز بصورة أكبر في أذهان المستهلكين . والسؤال **(د)** يؤكّد ذلك .

د- هل الصورة التي يدركها المستهلكون حاليا عن منتجاتكم محددة فعليا بشكل : دقيق ؟

متوسط ؟

غير دقيق ؟

وكانت الإجابة كما هو موضح بالجدول الموالي :

جدول (III - 9) - وضوح التميز في تموقع منتجات حمود بوعلام ومنتجات إيفري

	دقيق ؟	متوسط ؟	غير دقيق ؟
حمود بوعلام		X	
إيفري		X	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة .

نلمس من خلال إجابة إدارة المؤسستين عن هذا السؤال، أن كلاهما غير واثقتين من مدى مصداقية الخصائص والمميزات التي تحاول إظهارها للمستهلكين من خلال التموقع الذي قامت باختياره، ومدى إدراك المستهلكين لهذا التموقع . وهذا ما سنسعى إلى تحليله من خلال المطلب الموالي .

المطلب الثالث : تحديد التموقع المدرك لمنتجات حمود بوعلام ومنتجات إيفري مقارنة مع أكبر المنافسين في القطاع

أولا – الإجراءات المنهجية للدراسة وتصميم الاستبيان

1- حجم العينة ومجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة المجموعة الكلية للأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي يقوم عليها البحث والمعنية بالظاهرة المدروسة، وتمثل مجتمع الدراسة في بحثنا هذا كل المستهلكين النهائيين الحاليين و المحتملين للمنتجات المستهدفة من الدراسة، و المتمثلة في منتجات المشروبات الغازية لكل من المؤسسات الأربعة: حمود بوعلام، ايفري، كوكا كولا، بيبسي. وقد تم تفسير أسباب اختيارنا لهذه المنتجات في المطلب الثالث من المبحث الأول.

و تحت تأثير الكثير من العوامل، كالوقت المتاح للدراسة، و حجم ونوع البيانات المطلوبة، وتكلفة الحصول عليها، و درجة سهولة تحصيلها و معاينة نتائجها، ومستوى الدقة المطلوب وجودها، في النتائج، اعتمدنا في تجميع بيانات هذه الدراسة العشوائية التي تتضمن جميع الشرائح والفئات العمرية، و جميع فئات الدخل، والمستويات التعليمية، وفقا لما يخدم أهداف الدراسة. وقد تم اعتماد هذه العينة نظرا لصعوبة تحديد إطار معاينة في المجتمع المدروس(المستهلكين الجزائريين) .

بما أن مجتمع المستهلكين الجزائريين مجتمع مجهول نظرا لغياب مكاتب الدراسات التسويقية و السلوكية، فقد تم تحديد حجم العينة بـ1076 مفردة وفقا للقوائم الاستقصائية التي تم تجميعها بعد إجابة المستهلكين عليها، و هي عينة كافية بناء على الأحجام التي استخدمت في بحوث التسويق و الدراسات الاستكشافية في ظل المجتمعات كبيرة الحجم.

2- أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تم تجميع بيانات الدراسة بالاعتماد على قائمة استقصائية (الاستبيان) تم توجيهها إلى عينة الدراسة لكونها الطريقة الأمثل لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

وقد تم توزيع هذه القائمة الاستقصائية مباشرة على مجموعة من عناصر العينة، بالإضافة إلى استخدام مواقع التواصل الاجتماعي عن طريق توزيع الصيغة الالكترونية للاستبانة و التي وجدناها الطريقة الأمثل نظرا للامتيازات التي تتيحها في جمع البيانات، حيث تساعد في جذب المستهلك للإجابة عن الأسئلة من خلال الشكل و سهولة الإجابة، بالإضافة إلى إجباره على الإجابة عن كل الأسئلة بعكس القوائم الاستقصائية الموزعة يدويا و التي تم توزيع 600 قسيمة منها إلا أنه تم استبعاد 141 منه نظرا لعدم الإجابة عن جميع الأسئلة من طرف المستهلكين، و تم الحصول في النهاية على 1076 قائمة استقصائية مستوفاة الإجابة التامة.

قصد تحليل البيانات التي تم تجميعها من القوائم الاستقصائية الموزعة، قمنا باستخدام برنامج 2010 Microsoft Exel من أجل تبويب البيانات وترميزها وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي إستعنا أيضا ببرنامج Spss .

3- وصف الاستبيان و تحديد الهدف منه:

انطلاقا من الفرضيات تم صياغة أسئلة الاستبيان بشكل يتيح توفير البيانات اللازمة للدراسة، وذلك ببناء الأسئلة وفقا لمقاييس المواقف (Les échelles des attitude) والتي تسمح بقياس الدراسات النوعية، كما أن هناك تقنيات مختلفة وضعها علماء النفس لتحديد مقاييس المواقف، وهي تحمل أسماءهم، ومن بين هذه التقنيات تم الاعتماد على تقنية مقياس "ليكرت الخماسي"، لكونه الأكثر استخداما في التسويق. وعليه اشتمل الاستبيان على الأسئلة التالية :

- **الجزء الأول:** أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة (المعلومات الاجتماعية والديمغرافية).
- **الجزء الثاني:** أسئلة متعلقة بالسلوك الشرائي للعينة المدروسة نحو المشروبات الغازية لتحديد الأبعاد الأكثر أهمية لدى المستهلك في اختيار مشروبه المفضل .

- **الجزء الثالث :** أسئلة تهدف إلى تقييم المعتقدات المحددة بالنسبة للمنتجات قيد الدراسة، الهدف منها تحديد تموقع هذه المنتجات.

ثانيا: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على 1076 مفردة موزعة عبر كامل القطر الجزائري، وسنتناول فيما يلي التوصيف الدقيق للعينة النهائية للدراسة:

1- الجنس(النوع):

يشير جدول توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية حيث أن عدد الذكور في العينة المدروسة بلغ 464 بنسبة 43.1% من العدد الإجمالي، فيما كانت النسبة المتبقية 59.9% من الإناث حيث بلغ العدد612.

2- السن:

قمنا بتقسيم الشرائح العمرية لعينة الدراسة إلى خمسة شرائح حيث بلغ المدى بين الشرائح 10 سنوات، كما هو مبين في الجدول(III -10) و كانت أكبر شريحة مساهمة في عينة الدراسة هي المستهلكين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة و30سنة بنسبة بلغت 66.9%، تليها شريحة المستهلكين الذين تتراوح أعمارهم بين 30سنة و40سنة بنسبة قدرت بـ 15.2% ومن الملاحظ أن هاتين الشريحتين مثلتا ثلثي العينة المدروسة، مما يعني أن أغلب أفراد الفئة المدروسة كانوا بسن الشباب و هي الفئة الأكثر استهلاكا للمشروبات الغازية.

3- الدخل:

يظهر التحليل الإحصاء للعينة المدروسة أن أكبر عدد للمستجوبين كان من شريحة المستهلكين الذين يتراوح مستوى دخلهم بين 8000 دج و15000 دج بنسبة بلغت 35.5% من العينة الاجمالية تليها شريحة المستهلكين الذين تتراوح دخولهم بين 16000 دج و25000 دج بنسبة 19.3% من العينة الاجمالية.

4- المستوى التعليمي:

قمنا بتقسيم مفردات العينة المدروسة حسب المستوى المتوسط، المستوى الثانوي، المستوى الجامعي، الدراسات العليا، وقد كانت أعلى نسبة للفئة المشاركة في الاستجواب لشريحة الجامعيين حيث قدرت ب50.2% بعدد540 مفردة، تليها شريحة الدراسات العليا بعدد360 مفردة أي بنسبة 33.5"، وإننا نرجع السبب في ذلك إلى ثقافة هاتين الشريحتين بفائدة هذه الدراسات، و التي تدفعهم إلى إيلاء أهمية للاستبيان الإلكتروني المطروح في مواقع التواصل الاجتماعي.

5- الوظيفة:

يشير التحليل الاحصائي للعينة المدروسة أن أكبر شريحتين مشاركتين في الاستجواب هما شريحة الموظفين وشريحة الطلبة، حيث بلغ عدد الموظفين 440 مفردة أي بنسبة 40.9% من العينة الاجمالية، وشريحة الطلبة بلغت 408 مفردة بنسبة 37.9%.

جدول (III - 10) - توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الجنس	العدد	النسبة (%)	الدخل (1000دج)	العدد	النسبة (%)	المستوى التعليمي	العدد	النسبة (%)	الوظيفة	العدد	النسبة (%)
ذكر	464	43.1	بدون دخل	76	7.1	ابتدائي	12	1.1	بدون عمل	128	11.9
أنثى	612	56.9	أقل من 8	60	5.6	متوسط	68	6.3	طالب	408	37.9
السن	العدد	النسبة (%)	من 8 إلى 15	380	35.3	ثانوي	96	8.9	موظف	440	40.9
أقل من 20	116	10.8	من 16 إلى 25	208	19.3	جامعي	540	50.2	مدير	24	2.2
20- 30	720	66.9	من 26 إلى 35	124	11.5	د. عليا	360	33.5	أعمال حرة	76	7.1
30 – 40	164	15.2	من 36 إلى 45	112	10.4						
40 – 50	56	5.2	أكثر من 45	116	10.8						
أكثر من 50	20	1.9									
المجموع	1076	100	المجموع	1076	100	المجموع	1076	100	المجموع	1076	100

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

ثالثا: تحليل سيناريوهات الشراء للمشروبات الغازية لدى المستهلك الجزائري.

1- أفضل مكان لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري:

قمنا بتحليل رأي مفردات العينة المدروسة عن أفضل مكان لاستهلاك المشروب الغازي، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول .

جدول (III - 11) - أفضل مكان لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري

المكان	مطلقا		أحيانا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المقهى	620	57.6	416	38.7	40	3.7
المطعم	108	10.0	792	73.6	176	16.4
البيت	28	2.6	288	26.8	760	70.6
مكان العمل	528	49.1	472	43.9	76	7.1
أماكن أخرى	224	20.8	824	76.6	28	2.6

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول اتفاق أغلب مفردات العينة على أن أفضل مكان للاستهلاك اليومي للمشروبات الغازية هو البيت بالمشاركة مع أفراد العائلة، حيث كانت الموافقة على ذلك من قبل 760 مستهلك من العينة المستجوبة بنسبة 70.6 %، في حين أن 792 مستهلك اتفقوا على أن استهلاك المشروبات الغازية في المطعم يكون من حين إلى آخر وليس بصورة دائمة بنسبة موافقة 73.6 % . أما نسبة الموافقة على استهلاك المشروبات الغازية احيانا في أماكن أخرى فبلغت 76.6 % باتفاق 824 مفردة من العينة على ذلك، ومن أمثلة هذه الأماكن : الحدائق، النوادي الترفيهية، وحتى مقاهي الأنترنت والمكتبات، ....إلخ .

2- أفضل وقت لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري:

يشير التحليل الإحصائي للجدول (III - 12) إلى أن أفضل وقت للاستهلاك اليومي للمشروبات الغازية بالنسبة للمستهلك الجزائري يكون عند تناول وجبة الغداء بنسبة موافقة بلغت 45 % أي ما يعادل 484 مفردة، أما عند تناول العشاء فقد اتفقت 612 مفردة بنسبة 56.9 % أن ذلك يكون أحيانا فقط، وأحيانا أثناء السهرة بنسبة موافقة 55 % .

جدول (III - 12) - أفضل وقت لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري

الوقت	مطلقا		أحيانا		دائما	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
في الصباح	984	88.1	116	10.8	12	1.1
عند الغداء	28	2.6	564	52.4	484	45.0
بعد الظهيرة	488	45.5	528	49.1	60	5.6
في المساء	460	42.8	544	50.6	72	6.7
عند العشاء	100	9.3	612	56.9	364	33.8
قبل النوم	900	83.6	148	13.8	28	2.6
أثناءالسهرة	400	37.2	592	55.0	84	7.8

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

3- أفضل فصل لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري:

إنّ أفضل فصل من السنة على الإطلاق لاستهلاك المشروبات الغازية بالنسبة للمستهلكين الجزائريين هو فصل الصيف وفق ما نلاحظه من الجدول (III - 13)، فقد بلغت نسبة الموافقة على ذلك 81.4 % أي باتفاق 876 مفردة من العينة على هذه الإجابة .

جدول (III - 13) - أفضل فصل لاستهلاك المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري

الفصل	التكرار	النسبة
الصيف	876	81.4
الشتاء	04	0.4
لا يختلف	196	18.9

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

4- أفضل طريقة لشراء المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري:

تفضل نسبة كبيرة من العينة المستجوبة شراء المشروبات الغازية من محلات التجزئة حيث يظهر من خلال الجدول (III - 14) أن 624 مستهلك يوافق على ذلك، أي ما نسبته 58 %، في حين أن 352 مفردة من العينة أي ما نسبته 32.7 % لا يهمهم مكان أو نقطة البيع التي يشترون منها بالضرورة .

جدول (III - 14) - أفضل طريقة لشراء المشروب الغازي بالنسبة للمستهلك الجزائري

طريقة الشراء	التكرار	النسبة
محلات التجزئة	624	58.0
محلات الجملة	48	04.5
آلات الكترونية	40	03.7
أماكن أخرى	12	01.10
لا يهم	352	32.7

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

- **أفضل سيناريو لشراء المشروبات الغازية من قبل المستهلكين الجزائريين :**

وفقا للنتائج السابقة يمكننا استنتاج أفضل سيناريو شراء للمشروبات الغازية بالنسبة للمستهلك الجزائري هو كالتالي : **(فصل الصيف، محلات التجزئة، البيت، عند الغداء)**

كما يمكننا استنتاج مجموعة من سيناريوهات الشراء التي تساعد المؤسسة في تصميم المزيج التسويقي والسياسات الترويجية على أساسها، مثل :

- (فصل الصيف، نقطة بيع معينة، المطعم، عند الغداء) .
- (فصل الصيف، محلات التجزئة، البيت، عند العشاء) .
- (فصل الصيف، نقطة بيع معينة، أماكن متعددة، في المساء) .
- (فصل الصيف، محلات التجزئة، البيت، أثناء السهرة) .

رابعا : تحليل خصائص المشروبات الغازية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين

1- ترتيب خصائص المشروبات الغازية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين

بعد قيام مفردات العينة بترتيب الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة إليهم عند اختيار المشروبات الغازية، قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية للإجابات، وكانت النتائج كالتالي :

جدول (III - 15) - ترتيب خصائص المشروبات الغازية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين

خصائص المشروب	التكرار					المتوسط الحسابي
	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا	
1- سعر المشروب	139	205	286	263	183	3.24
2- الكمية	138	208	269	290	171	3.25
3- سمعة المشروب	102	121	176	225	452	4.45
4- ذوق المشروب	98	101	127	283	467	4.53
5- نسبة الغازات بالمشروب	125	133	209	319	290	3.86
6- نسبة السكر بالمشروب	146	188	231	300	211	3.4
7- الشعور بالانتعاش عند تناوله	113	111	150	259	443	4.34

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

من خلال المتوسطات الحسابية بالجدول، نلاحظ تقارب المتوسط الحسابي لخاصية "سعر المشروب" والمقدر بـ (3.24) مع المتوسط الحسابي لخاصية "كمية المشروب" المقدر بـ(3.25)، وكلاهما ضمن مجال الإجابة "مهم"، مما يدل أن كلا هاتين الخاصيتين تكتسيان أهمية معتبرة لدى المستهلك الجزائري عند اختياره لمشروبه الغازي المفضل. أما بالنسبة للخصائص المعبرة عن جودة المشروب فقد تراوحت بين المجالين "مهم" و"مهم جدا"،

حيث كانت كل من خاصية "نسبة الغازات بالمشروب" وخاصية "نسبة السكر بالمشروب" ضمن المجال "مهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.86) و(3.40) لكل منهما على التوالي، وهذا يدل على أنهما بنفس درجة الأهمية، وقد تبين أن كل من الخاصيتين "جودة التركيبة" و"الشعور بالانتعاش" هما الأكثر أهمية على الإطلاق بالنسبة للمستهلك الجزائري بالإضافة إلى خاصية "سمعة المشروب" التي تدخل ضمن الجال "مهم جدا" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.45) ، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لكل منهما بـ (4.53) و(4.34) على التوالي، وكلاهما يدخلان ضمن المجال "مهم جدا" .

نستنتج من خلال النتائج أن كل من سعر المشروب الغازي، وشهرته، وجودته، كلها أبعاد ذات أهمية لدى المستهلك الجزائري عند اختياره لمشروبه الغازي المفضل، وبالتالي فهي المؤثرة على سلوكه الشرائي لهذا المنتج. إلا أن جودة وسمعة المشروب الغازي هما الخاصيتين اللتين تكتسيان أقصى وأكبر أهمية من باقي الخصائص.

بعد ترتيب خصائص المشروبات الغازية الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين عند اختيارهم لمشروبهم المفضل، قمنا اعتمادا على مجموعة من الأسئلة لتقييم المشروب الغازي حمود بوعلام والمشروب الغازي إيفري مقارنة ببعض منتجات العلامات الأجنبية بتحليل إدراك المستهلكين لمنتجات العلامات التالية : - حمود بوعلام – بيبسي – كوكاكولا – إيفري - . وذلك بتقييم خصائص كل منتج عن طريق تقدير المستهلكين لدرجة توفر هذه الخصائص بالمنتجات محل الدراسة وفقا لسلم "ليكرت" .

2- ترتيب منتجات المشروبات الغازية محل الدراسة وفقا لمدى توفر الخصائص الأكثر أهمية لدى المستهلك

يساعدنا الجدول (III -16) في التعرف على مكانة كل مشروب من المشروبات الغازية قيد الدراسة في أذهان المستهلكين وفقا لمدى توفر الخصائص الأكثر أهمية بالنسبة لهم .

جدول (III - 16) - ترتيب منتجات المشروبات الغازية محل الدراسة وفقا لمدى توفر الخصائص الأكثر أهمية لدى المستهلك

الأبعاد	الخاصية	ترتيب المنتجات			
		كوكاكولا	بيبسي	حمود بوعلام	إيفري
الجودة	الذوق الجيد	04.74	04.42	03.92	02.95
	جودة الشعور بالانتعاش	03.83	03.40	03.94	03.59
	تعدد الأذواق	01.10	01.08	03.99	03.88
	تعدد الأشكال والأحجام	04.18	03.92	03.60	03.59
السعر	ملائمة السعر لكل الشرائح الاجتماعية	03.01	02.91	03.82	03.83
	توافق السعر مع الحجم	03.35	03.24	03.85	03.82
	توافق السعر مع الجودة	03.74	03.53	03.87	03.58
الترويج	توفر المنتج	04.31	03.99	04.13	03.12
	جاذبية الإعلانات	04.21	04.20	03.19	02.71
	جاذبية التغليف	03.85	03.68	03.53	03.36
	شهرة المنتج	04.50	04.20	03.48	02.01

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS .

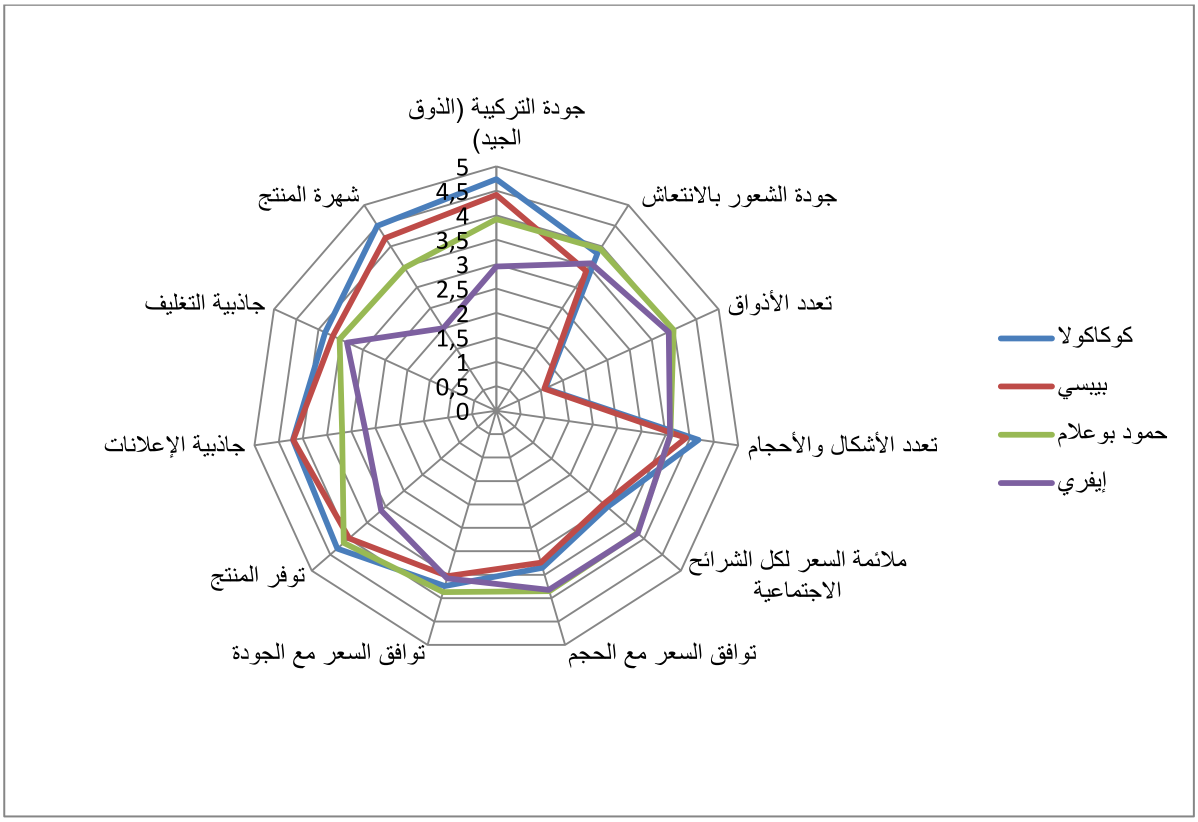
يظهر من خلال الجدول أن كلا من المشروبات الغازية لـ كوكاكولا وبيبسي يتموقعان في أذهان المستهلكين الجزائريين على أساس خاصية "جودة التركيبة (الذوق الجيد)"، وذلك بمتوسطات حسابية متقاربة، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لموافقة الزبائن على توفر هذه الخاصية بمشروب كوكاكولا (04.74)، وبمشروب بيبسي (04.42) وبفارق بسيط جدا. كما أن كلا المشروبين – كوكاكولا وبيبسي – يتقاربان في توفر خاصية "شهرة المنتج أو سمعته"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة العينة على توفر هذه الأخيرة في مشروب كوكاكولا (04.50) وفي مشروب بيبسي بلغ (04.20) .

وبالربط مع النتائج السابقة فإن كلا المنتجين – بيبسي وكوكاكولا – قد ركزا على التموقع على أساس الخصائص الأكثر أهمية لدى المستهلك الجزائري والتركيز عليها أكثر من الخصائص الباقية، وهو ما لم تعتمد عليه المؤسستان الوطنيتان لإنتاج مشروبات – حمود بوعلام وإيفري – في استراتيجية تموقعها . حيث ركزت منتجات حمود بوعلام على التموقع وفقا لخاصية "توفر المنتج" بمتوسط حسابي لموافقة المستهلكين بلغ (04.13)، إلا أن مشروبات كوكاكولا سبقتها أيضا في توفر هذه الخاصية بمتوسط حسابي يبلغ (04.31) فهو وإن كان الفارق بسيطا إلا أنه يؤثر على موقع المؤسسة في السوق . وأجمعت آراء المستهلكين بمتوسط حسابي (03.88) على أن منتجات إيفري ركزت على التموقع وفقا لخاصية "تعدد الأذواق"، ويقاربها نفس الرأي حول تركيزها على خاصيتي "توافق السعر مع الحجم" و"ملائمة السعر لمختلف الشرائح الاجتماعية" بفوارق بسيطة جدا للمتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول .

3- الخريطة الإدراكية :

وفقا للنتائج المتحصل عليها من الإجابات السابقة، يمكن تحديد تموقع المشروبات الغازية للعلامات المدروسة في أذهان الزبائن من خلال إعداد الخريطة الإدراكية لها والموضحة في الشكل التالي :

شكل (III - 1) - الخريطة الإدراكية لتموقع المشروبات الغازية لكل من : كوكاكولا – بيبسي – حمود بوعلام - إيفري



المصدر : إعداد الباحثة باستخدام برنامج Excel .

المطلب الرابع : قياس الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لكل من المؤسسات "حمود بوعلام"، "كوكاكولا"، "بيبسي"، و"إيفري"

من أجل تحديد الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لكل من العلامات المذكورة، اعتمدنا على منهجية مصفوفة ماكنزي، التي تقوم على مجموعة من المؤشرات لقياس الوضعية التنافسي-، ومجموعة من المؤشرات المستخدمة في قياس جاذبية الصناعة لميدان النشاط قيد الدراسة، وفقا للمنهجية التي تعرفنا عليها سابقا.

نظرا لكوننا سنتعامل مع ميدان نشاط واحد فإنه سيكون لدينا نفس الجدول الممثل لدرجة جاذبية ميدان النشاط (الجدول رقم III - 17)، بحيث قمنا بإعطاء وزن نسبي لكل متغير (مؤشر) بناءً على المعطيات المحصل عليها من المؤسسات والديوان الوطني للإحصاء.

الجدول (III – 17) - تقدير جاذبية الصناعة لميدان نشاط المشروبات الغازية

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	التقدير المرجح
الحجم	0.1	4	0.4
النمو	0.2	4	0.8
تنويع السوق	0.1	2	0.2
هيكل المنافسة	0.1	2	0.2
ربحية الصناعة	0.4	5	2
السعر	0.1	5	0.5
المجموع	1.00		4.1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المحصلة من المؤسسات وONS .

أما الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية الخاص بكل مؤسسة، فقد تم إعطاء لكل مؤشر (متغير) وزنا نسبيا من بين جميع المتغيرات، وتم تقييم كل متغير من طرف المؤسسة بسلم تقييم يبدأ من الرقم (1) معبرا على درجة الضعف إلى الرقم (5) معبرا على درجة القوة، وهي مبينة على النحو التالي :

- جدول رقم (III - 18) : تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة كوكاكولا .
- جدول رقم (III - 19) : تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة بيبسي .
- جدول رقم (III - 20): تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة حمود بوعلام.
- جدول رقم (III - 21) : تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة إيفري .

جدول (III - 18) - تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة كوكاكولا

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	التقدير المرجح
حصة السوق	0.3	5	1.5
معدل نمو القسم	0.2	4.5	0.9
فعالية مبيعات التوزيع	0.1	4	0.4
منافسة السعر	0.1	3	0.3
الإمكانيات	0.15	4	0.6
القدرة الإنتاجية	0.15	4	0.6
المجموع	1.00		4.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المحصلة من المؤسسات .

جدول (III - 19) - تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة بيبسي

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	التقدير المرجح
حصة السوق	0.3	4	1.2
معدل نمو القسم	0.2	4	0.8
فعالية مبيعات التوزيع	0.1	4	0.4
منافسة السعر	0.1	3	0.3
الإمكانيات	0.15	3	0.45
القدرة الإنتاجية	0.15	3	0.45
المجموع	1.00		3.6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المحصلة من المؤسسات .

جدول(III-20)- تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة حمود بوعلام

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	التقدير المرجح
حصة السوق	0.3	5	1.5
معدل نمو القسم	0.2	4.5	0.9
فعالية مبيعات التوزيع	0.1	3	0.3
منافسة السعر	0.1	3	0.3
الإمكانيات	0.15	2	0.3
القدرة الإنتاجية	0.15	2.5	0.37
المجموع	1.00		3.67

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المحصلة من المؤسسات .

جدول (III - 21) - تقدير الوضعية التنافسية لميدان نشاط المشروبات الغازية لمؤسسة إيفري

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	التقدير المرجح
حصة السوق	0.3	3	0.9
معدل نمو القسم	0.2	4	0.8
فعالية مبيعات التوزيع	0.1	1.5	0.15
منافسة السعر	0.1	4	0.4
الإمكانيات	0.15	2	0.3
القدرة الإنتاجية	0.15	2.5	0.37
المجموع	1.00		2.92

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات المحصلة من المؤسسات .

نقوم بتجميع القيم المتحصل عليها من عملية تقييم الوضعية التنافسية وجاذبية السوق للمنتجات قيد الدراسة، والنتائج تظهر في الجدول التالي :

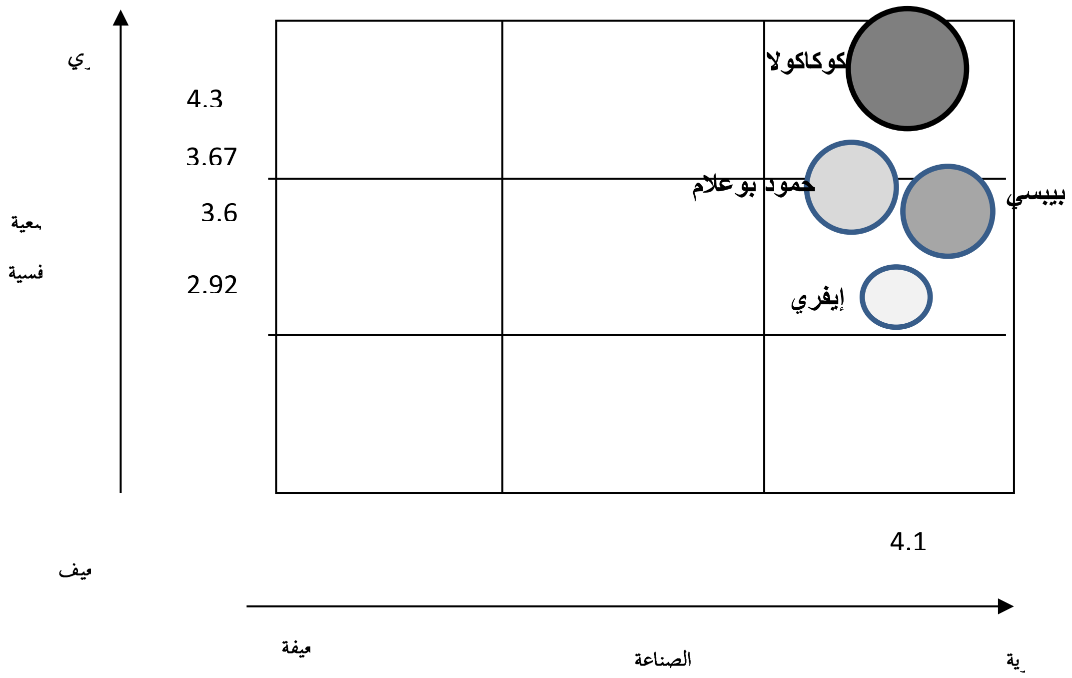
جدول (III - 22) - نتائج تقدير الوضعية التنافسية للمنتجات قيد الدراسة، وجاذبية السوق لميدان نشاط المشروبات الغازية

المنتجات	محصلة الوضعية التنافسية	محصلة جاذبية سوق المشروبات الغازية
كوكاكولا	4.3	4.1
بيبسي	3.6	
حمود بوعلام	3.67	
إيفري	2.92	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج المحصلة .

المصفوفة الناتجة :

شكل (III - 2) - مصفوفة GE/Mckinsey لميدان نشاط المشروبات الغازية لكل من المؤسسات "حمود بوعلام"، "كوكاكولا"، "بيبسي"، و"إيفري"



المصدر : إعداد الباحثة .

تعرف مؤسسة كوكاكولا بقوة وضعيتها التنافسية في السوق الجزائري للمشروبات الغازية، وانتصارها على منافسيها في تحقيق أكبر حصة سوقية بالرغم من ارتفاع سعرها مقارنة بباقي المشروبات المنافسة، ويرجع ذلك إلى حرصها على تقديم منتج يتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلك الجزائري، وسعيها دائما على تحقيق أفضل تموقع تنافسي في اذهان مستهلكيها بمطابقة منتجاتها مع اهتمامات المستهلكين، على غرار المؤسسات الوطنية التي لا تبذل جهدا في تطوير منتجاتها ومواكبتها مع ذوق ورغبة المستهلك، الأمر الذي عاد بالسلب على قدرتها التنافسية في السوق وحصتها السوقية التي لم تتعدى حيزا من السوق المحلي ولم ترتقي إلى القدرة على التنافس في الأسواق الدولية .

خلاصة الفصل :

تعتبر المشروبات الغازية فاكهة المجتمع الجزائري باعتبار أن هذا الأخير من مستهلكي المشروبات الغازية بالدرجة الأولى، فقد سجل ارتفاعا ملحوظا في استهلاكه لها، نظرا لكون هذه المشروبات متكررة الشراء وغير مرتفعة الثمن .

إن المستهلك الجزائري يهتم كثيرا بتوافق هه المنتجات مع رغباته من حيث " الجودة " و" شهرة العلامة" دون تركيز الاهتمام على عنصر "السعر" بصورة كبيرة، وقد استغلت منتجات العلامات الأجنبية هذه الميزة لصالحها، حيث اختارت التموقع وفقا لهاتين الخاصيتين وهو ما حقق لها نجاحا بالغا بالرغم من ارتفاع أسعارها مقارنة بالمنتجات المحلية.

تحتل المشروبات الغازية للمؤسسات المحلية موقعا تنافسيا متدهورا وضعيفا يترجم ضعف استراتيجيتها التسويقية، لكونها لا تهتم بالتركيز أكثر على الأبعاد التي تكتسي أهمية قصوى لدى الزبائن، الأمر الذي يؤثر بضعف نموها في الأسواق التنافسية وفشل تقدمها مقارنة بمنتجات العلامات الأجنبية المستثمرة في المجال، والتي قامت بالتركيز على تمييز منتجاتها لتتماشى مع رغبات وتطلعات الزبون الجزائري، بقصد جذب أكبر حصة من المستهلكين بما يضمن لها تحقيق أكبر توسع، وهو ما نجده غائبا بالمنتجات المحلية.

بالرغم من أن مؤسسة حمود بوعلام أقدم من مؤسسة كوكاكولا إلا أنها لم تصل إلى نفس مستواها التنافسي، وذلك بسبب ضعف سياستها التسويقية والذي يظهر جليا من خلال اختيارها لاستراتيجية تموقع لا تركز بقوة على الأبعاد التي تكتسي أهمية قصوى لدى الزبائن .

تمتلك مؤسسة كوكاكولا شهرة عالية، ومنتجاتها ذات جودة كبيرة الأمر الذي زاد من إقبال المستهلكين على منتجاتها، وبالتالي زيادة مؤشر قوتها التنافسية . كما أنها كانت سباقة إلى الاستحواذ على الطاقة الإنتاجية للكثير من المؤسسات المحلية مثل مؤسسة "مرحبا"، وهذا نتاج فعالية استراتيجيتها التسويقية ونجاحها في التطور والتوسع .

الخاتمة

نظرا للتحولات التي تشهدها المؤسسات والسوق الجزائرية، وأيضا مختلف التطورات والإسهامات التي قدمها المفكرون في التسويق عن كيفية تجزئة السوق إلى قطاعات واستهداف جزء منها أو مجموعة من هذه الأجزاء، وتحديد استراتيجية معينة للتموقع في أذهان هذه الفئة المستهدفة، أصبح الأمر يستلزم من المؤسسات الجزائرية ككل والمنتجة للمواد الغذائية منها، أن تعيد النظر في استراتيجياتها حتى تضمن تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين من أجل ضمان الاستحواذ على حصة سوقية معتبرة وتحقيق وضعية تنافسية قوية في السوق المستهدفة.

تعرفنا من خلال هذه الدراسة على الدور الهام لتموقع المنتجات في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الإنتاجية في القطاع الغذائي، وقد تم التطرق إلى مختلف العمليات التي تسبق عملية التموقع وهي التجزئة السوقية، واستهداف القطاعات، بالإضافة إلى أهم العناصر التفاعلية المتدخلة في ذلك كسلوك المستهلك وخصائص المنتج، والعلامة التجارية. والاستقصاء حول مدى تطبيق هذه العمليات واحترام هذه العناصر من طرف الإدارة التسويقية بالمؤسسة الجزائرية، وإلى أي درجة ساعدها ذلك في الرفع من تنافسية منتجاتها في السوق .كما تم تحليل البيئة التنافسية لقطاع المشروبات الغازية وتحديد الوضعية التنافسية للمنتجات محل الدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، قسم منها مستخرج من الجانب النظري وقسم آخر من الفصل التطبيقي:

- **نتائج الجانب النظري :**

- يعتبر التموقع محور الاستراتيجية التسويقية، لكونه يتيح ضمان تميز عرض المؤسسة في أذهان جمهور فئة المستهلكين التي تستهدفها .
- التموقع يعبر عن الطريقة التي تريد المؤسسة أن يظهر بها المنتج للفئة المستهدفة، لكن إدارة التموقع تعني التحقق من إدراك المستهلكين للخصائص التي يتميز بها المنتج.
- التموقع هو أداة تحليل تسمح بتعديل عرض المؤسسة (أو منتجها) وفقا لتوقعات وتصورات ورغبات الفئة المستهدفة .

- التموقع هو خيار استراتيجي يعتمد على التحليل المفصل لخصائص المنتج، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بإمكانية تطويره وفقا لتطويرها في العرض المقدم للسوق .

- من أجل ضمان اختيار إدارة التسويق تموقعا فعّالا لمنتجات المؤسسة، يتوجب القيام بتجزئة وتقسيم السوق إلى قطاعات وفقا للمعايير المعتمدة لتسهيل انتقاء واستهداف أحد هذه القطاعات أو مجموعة منها بالمواكبة مع أهداف وقدرات المؤسسة، وبما يتيح تحقيق ربحية أكبر وتنافسية أقوى .

- عند اتخاذ أي استراتيجية خاصة بالتموقع فإنه يستلزم على المؤسسة بالضرورة دراسة كل من سلوك المستهلك وتصوراته حول خصائص العرض الذي تقوم بتقديمه (سواء كان منتج أو خدمة أو علامة)، وذلك لضمان تحقيق التموقع المرغوب ومطابقته مع التموقع المدرك . ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على المؤسسة قبل تقديم عرضها إلى الأسواق أن تبحث عن مصادر ومداخل إشباع رغبات المستهلكين وموافقة تصوراتهم حتى تحقق الأفضلية في تموقع عرضها بين المنافسين .

- **نتائج الجانب التطبيقي :**

خرجنا من خلال التقصي الذي قمنا به في الدراسة التطبيقية بالنتائج التالية :

- يتضح جهل الإدارة التسويقية للمؤسسة الجزائرية بضرورة الاهتمام بصياغة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية، بما في ذلك استراتيجية التموقع، وفقا لما يضمن تحقيق الأرباح عن طريق دراسة سلوك المستهلكين واحتياجاتهم، لما في ذلك من ضمان لاستمراريتها ونجاحها بين المنافسين.

- ضعف خبرة المؤسسات الجزائرية بالسياسات التسويقية، وتعليل عدم القدرة على المنافسة بنقص الإمكانيات، والتكاليف المرتفعة للإنتاج بالمعايير العالمية الحديثة .

- اهتمام إدارة المؤسسة الجزائرية بالتركيز على القيمة المضافة المحققة برقم الأعمال الإيجابي فقط، والشعور بعدم الحاجة إلى ضرورة تنمية وتطوير المنتج المقدم ليتوافق مع التطور في تصورات المستهلكين .

- اتساع تشكيلة العروض المقدمة في سوق المشروبات الغازية بالجزائر أدّى إلى اشتداد المنافسة بين المستثمرين في القطاع الغذائي ككل، خاصة مع اتساع استهلاك هذه المنتجات على المستوى الوطني إجمالا.
- لا تولي المؤسسة الجزائرية للمنتجات الغذائية أهمية للتموقع وفقا للأبعاد ذات الاعتبارات القصوى لدى المستهلك، وهذا ما جعل المؤسسات الأجنبية أكثر تفوقا عليها في تصورات المستهلكين الجزائريين .
- تسعى المؤسسة الجزائرية إلى التميّز عن طريق الانخفاض في سعر المنتج إلاّ أنّ هذا البعد لا يكتسي أهمية قصوى لدى المستهلك الجزائري الذي أصبح يركّز أكثر على عاملي الجودة وشهرة العلامة .
- تتمتع المنتجات الأجنبية بجودة أعلى في نظر المستهلك مقارنة بالمنتجات المحلية .
- تعاني المؤسسة الجزائرية من ضعف السياسات الترويجية، حيث تنعدم تقريبا جاذبية العروض الترويجية التي تقدمها مقارنة بجاذبية العروض الترويجية للمؤسسات الأجنبية .
- برغم من تحقيق المؤسسات الجزائري رقم أعمال جيد، وبالرغم من استحواذها على حصة سوقية ذات تغطية واسعة، إلا أنه تبقى الوضعية التنافسية لمنتجاتها ضعيفة مقارنة بمنتجات العلامات التجارية الأجنبية المنافسة، التي تتسم الوضعية التنافسية لمنتجاتها بالقوة والسيطرة باستمرار .

- **الاقتراحات والتوصيات :**

بناء على نتائج الدراسة بقسميها النظري والتطبيقي، فإنه يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية للمؤسسة الجزائرية المنتجة للمواد الغذائية :

- يتوجب على المؤسسة إعادة النظر في الأبعاد التي تعتمدها في تموقع منتجاتها في الأسواق التنافسية بما يتيح لها المضي قدما نحو التطور والتقدم وفقا لما يتواكب مع التطور في التصورات ورغبات مستهلكيها، حتّى تضمن التوسع والاستمرار في وجه المنافسة الشرسة التي يشهدها القطاع .

- إعادة النظر في السياسات التسويقية وإعطاء أهمية أكبر للبحوث والدراسات التسويقية من قبل إدارة التسويق، حتى تتقصى عن إدراك صورة منتجات المؤسسة لدى المستهلك وتطور سلوكه نحوها والاهتمام برغباته واقتراحاته في هذا السياق .
- كسب ثقة المستهلك عن طريق الحرص على توفر الجودة في منتجات المؤسسة المحلية، والحرص على تقديمها بأعلى المستويات والمواصفات العالمية المتوفرة في المنتجات الأجنبية وتميتها وفقا للتطور في أذواق ورغبات المستهلكين .
- تعزيز السياسات الترويجية للمنتجات الجزائرية، والاهتمام أكثر بالحملات الإعلانية وتقديمها بشكل أكثر جاذبية قصد إقناع المستهلك بالمنتج المحلي وتعريفه بالعلامات المحلية وتوجيه اختياره في القرار الشرائي والسلوك الاستهلاكي .
- صياغة القرارات الاستراتيجية التسويقية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وإمكانية نموها وتطويرها، وبالمواكبة مع تلبية رغبات المستهلكين وأذواقهم ومقاربة تصوراتهم .

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

- أبو علفة، عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم الاستراتيجيات النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2002 .
- أبو قحف، عبد السلام، التسويق : وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع، مصر.
- أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 .
- البرزنجي، أحمد محمد فهمي. نزار عبد المجيد، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار البيروني، عمان، الأردن، 2008 .
- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان ، الأردن، 2006 .
- بلوناس، عبد الله، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة – مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية .
- بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي – مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2011/09.
- بن حبتور، عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- بن سعد، خالد. عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص .
- بن عيسى، عنابي، سلوك المستهلك: عوامل التأثير الخارجية، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

المراجع

- حداد، سمية، التسويق أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية، البويرة، الجزائر، 2009 .

- خليل، مرسي جمال. ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002 .

- خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

- ذهبية لطرش، واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- الركابي، كاضم نزار. الإدارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .

- السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004 .

- السيد، إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993 .

- الصميدعي، محمود جاسم. استراتيجيات التسويق :مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

- الصميدي، محمود جاسم، عثمان ردينة، سلوك المستهلك مدخل كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .

- صندوق النقد العربي، " النشرة الاحصائية للدول العربية "، سنة ،2010

- الصيرفي، محمد. الاستراتيجيات التسويقية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009 .

- الطائي، حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .

- طلعت أسعد، عبد الحميد، التسويق الفعال، ط 9، المتحدة للإعلان، مصر، 1999 .
- طلعت أسعد، عبد الحميد، سلوك المستهلك : المفاهيم العصرية والتطبيقات، مكتبة الشقري، السعودية، 2005.
- العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003 .
- عبد الرضا رشيد، صالح. إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008 .
- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: مواجهة وتحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النبل العربية، القاهرة،1999 .
- عبد الله بن صالح وسحنون بو نعجة، "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 .
- عبد الوهاب عبدات، واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997 – 2007، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،3الجزائر، 2011.
- عبيدات ،محمد إبراهيم. استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- عبيدات، محمد ابراهيم، سلوك المستهلك : مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001 .
- عز الدين فراج، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997 .
- العسكري، أحمد شاكر، التسويق : مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

- علي ثجيل، سليمة طبايبية، "دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين-"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 .
- العمر، رضوان المحمود، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- غالب، سعد ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 1998 .
- الغالبي، جمال طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- الغدير، حمد، ساعد رشاد، سلوك المستهلك : مدخل متكامل، دار زهران، الأردن، 2005، ص05.
- فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، ج 3 ، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق، 2002 .
- القريوني، محمد قاسم، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية .
- ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- محمد مختار الجندي، الصناعات الغذائية، مطبعة القاهرة،1985 .
- المرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية – تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003 .
- المصري محمد عصام، التسويق الأسس العلمية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، 1997 .

- مصطفى الميناوي، عائشة، سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998 .
- المؤذن، محمد صالح ، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- المؤذن، محمد صالح، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1998 .

ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية

- A. Pioche, Images de marques et positionnement relatifs : quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché, Revue Française du Marketing n 51, 1984.
- Abell, Derek F. Defining the business: The starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- Al, Ries, and Trout Jack. "The 22 immutable laws of marketing.", Published by Harper Collins, Australia, 1993.
- Al, Ries, and Trout Jack. positioning: the battle for your mind, Published by McGraw-Hill Professional, New York, 2001.
- Amandine Anobis ; Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : Le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management ; memoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD" niveau I ; Conservatoire National des arts et metiers institut national des techniques de la documentation, 2009.
- Bataineh, M. & Al Zoabi, M.,"The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011.
- Bojin, Jacques, and Jean-Marc Schoettl. Les outils de la stratégie. Éd. d'Organisation, 2005.

- Brulhart, Franck. Les 7 points clés du diagnostic stratégique: avec la méthode des cas. Editions Eyrolles, 2011.
- Cao, Lanlan. Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en Chine. Diss. Paris Est, 2008.
- Chirouze, Yves. Le marketing stratégique: stratégie, segmentation, positionnement marketing-mix et politique d'offre. Ellipses, 1995.
- Christian, Dussart. "Comportement du consommateur et stratégies de marketing." Montréal: Mc Graw Hill (1983) .
- Chtioui, Rachèd, Haifa Rzem, and Mohsen Debabi. "Small Food Retail Formats: A Market for Low-income Consumers." Business Management Dynamics 4.7 (2015): 24-29.
- Claude GARCIA-ZUNINO, les clefs du marketing stratégique, CEGOS, séminaire, 2006 .
- Daghfous, Naoufel et Filiatrault Pierre. Le marketing. Montréal: G. Morin, 2006 .
- Demeure, Claude. "Marketing, 4 ème édition." Dalloz, Paris (2003).
- DÉTRIE, Jean-Pierre, et al. Strategor. Politique Générale De L'entreprise-Stratégie, Structure, Décision, Identité. Paris: Dunod, 1997 .
- Djitli, Mohamed Seghir, Marketing stratégique, édition Djitle, Alger, 2006.
- Dosquet, Frédéric. Créer du sens en marketing: vade-mecum. EMS Management et société, 2005 .
- Durand, Rodolphe, Guide du management stratégique, Dunod, paris, 2003.
- Durand, Rodolphe. Guide du Management Stratégique. Dunod, 2003.
- E. Evans ; Market segmentation, in M. J. Baker (ed.). The marketing book. 5^{th} ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 2003 .
- Filser, Marc. Le comportement du consommateur. Dalloz, 1994.

- Garibaldi , Gérard, L’analyse stratégique, 3ème éd, édition d’organisation, paris, 2001 .
- Gervais, M. Stratégie de l'entreprise, 4ème édition, les Editions Economica, Paris,1995 .
- Guiot, Denis. "Un cadre d'analyse du processus de vieillissement et de son influence sur le comportement d'achat du consommateur âgé." Recherche et Applications en Marketing (French Edition) 21.1 (2006): 57-79.
- Gwin, Carol F., and Carl R. Gwin. "Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning." Journal of Marketing theory and Practice 11.2 (2003): 30-42.
- Hamadouche, Ahmed. "méthodes et outils d’analyse stratégique." Alger, les Editions CHIHAB (1997).
- Helfer, Jean Pierre, and Jacques Orsoni. "Marketing, 6'edition." Editions Vuibert Gestion, Paris (2000).
- Ingham, Marc, ed. Management stratégique et compétitivité. De Boeck Supérieur, 1995 .
- Jacques, Lendrevie, and Lindon Denis. "Mercator." Théorie et pratique du marketing . 7ème éd, Dalloz, Paris, 2003.
- Jacques, Lendrevie, and Lindon Denis. "Mercator." Théorie et pratique du marketing . 8ème éd, Dalloz, Paris, 2006 .
- Johnson, Gerry, et al. Stratégique, 8eme édition, pearson éducation, paris, 2008.
- Juran, Joseph, and A. Blanton Godfrey. "Quality handbook." Republished McGraw-Hill (1999).
- Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition esselem, cheraga, Alger, 2002 .

- Kapferer, Jean-Noël, and Jean-Claude Thoenig. La Marque. McGraw-Hill, 1989.
- Kapferer, Jean-Noël, and Jean-Claude Thoening. "Les consommateurs face à la copie-étude sur la confusion des marques crées par l'imitation." Revue Française du Marketing 136 (1992): 53-69.
- Karadeniz, Mustafa. "Product positioning strategy in marketing management." Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi 5.2 (2009) .
- Kotler, Dubois, Marketing Management, 10° Ed, Publi-Union, 2000 .
- Kotler, P. Lane Keller K., Dubois B., Manceau D ; Marketing Management, 12ème ed. Pearson Education, Paris, 2006.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of marketing. pearson education, 2010.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and S. David Young. Attracting investors: a marketing approach to finding funds for your business. John Wiley & Sons, 2004.
- Kotler, Philip. "Marketing Management, Millenium Edition." Marketing Management 23.6 (2000) .
- Ladwein, Richard. Le comportement du consommateur et de l'acheteur. Paris: Economica, 1999.
- Lakhal, Salem, Alain Martel, and Diane Poulin. Vers un cadre theorique de l'entreprise reseau. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche, 1999.
- Lamb, C. W., et al. "Marketing, 2nd South African edition." Cape Town: Oxford (2004).
- Lambin, Jean Jacques, le marketing stratégique, paris , 1993.

- Lambin, Jean-Jacques, Ruben Chumpitaz, and Isabelle Schuiling. Market-driven management: strategic and operational marketing. Palgrave Macmillan, 2007.
- Lambin, Jean-Jacques. Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché. Ediscience international, 1998.
- Laurence Nicolaieff, Dico Marketing, les éditions d'organisation, 1994.
- Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta. Consumer behavior: Concepts and applications. New York, NY: McGraw-Hill, 1993.
- Marion, Gilles, et al. Antimanuel de marketing. Éditions d'Organisation, 2003.
- Martin, David, et al. "The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention." Journal of Services Marketing 22.3 (2008): 224-236.
- McLaughlin, Curtis P., and Arnold D. Kaluzny. Continuous quality improvement in health care: theory, implementation, and applications. Jones & Bartlett Learning, 2004.
- Meunier, Alain, Les stratégies du succés : Guide d'analyse stratégique, Dunod, paris, 2007.
- Moors, Bernard. Les clés de la publicité aujourd'hui. Editions Maxima, 2003.
- Mullins, John, Orville C. Walker, and Harper W. Boyd Jr. Marketing management: A strategic decision-making approach. McGraw-Hill Higher Education, 2012 .
- Office National des Statistiques, Dépenses de consommation des ménages en 2011, Dépenses des ménages en alimentation et boissons, novembre 2015.
- Pariot, Yves. Les outils du marketing stratégique et opérationnel. Editions Eyrolles, 2010 .

- Percerou, Richard, Entreprise (gestion et compétitivité), édition économica, paris,1984.
- Pettigrew, Denis, and Normand TURGEON. "Marketing, 4e édition, Montréal, Chenelière." (2000).
- Ph.Kotler, P.Dubois , B. Manceau,D, Marketing management : Segmentation, Targeting, Positioning, 11°Ed, Pearson education, Paris 2004 .
- Porter, Michel, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.
- Proctor, R. A., and J. S. Hassard. "Towards a new model for product portfolio analysis." Management Decision 28.3 (1990).
- Puthod, Dominique, and Catherine Thévenard. "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon." (1997).
- Richard M.S. Wilson and Colin Giligan. Stratégic marketing management : Planning, implementation and control, 3ed ed, Italy, 2005 .
- Ringold, Debra Jones. "Social Criticisms of Target Marketing Process or Product?." American Behavioral Scientist 38.4 (1995): 578-592 .
- Séguin, Francine, Taïeb Hafsi, and Christiane Demers. Le management stratégique : de l'analyse à l'action, Les Éditions Transcontinental, (2008).
- Tarondeau, Jean-claude. Christine Huttin, Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise, VUIBER, Paris, 2000.
- Thuillier, Pierre. Le produit: étude commerciale et marketing: questions et exercices corrigés. Les Éditions d'organisation, 1992 .
- Van Vracem, Paul, and Martine Janssens-Umflat. Comportement du consommateur: facteurs d'influence externe: famille, groupes, culture, économie et entreprise. De Boeck Supérieur, 1994.
- Vandercammen, Marc et al, Marketing, édition Deboek, Bruxelles 2002.

- Vernette, Eric. L'essentiel du marketing. Editions Eyrolles, 2008.
- Vyncke, Patrick. "Lifestyle segmentation: From attitudes, interests and opinions, to values, aesthetic styles, life visions and media preferences." European journal of communication 17.4 (2002): 445-463.
- Weill, Michel. Le management stratégique. A. Colin, 1992.
- Wind, Yoram J. Positioning analysis and strategy. Wharton School, University of Pennsylvania, Marketing Department, 1988.
- Wind, Yoram. "The perception of a firm's competitive position." Behavioral Models for Market Analysis: Foundations for Marketing Action, Holt, Rinehart & Winston, Hinsdale, Illinois (1977):163-180.
- Wood, Marian Burk. Marketing planning: stratégie, mise en oeuvre et contrôle.

الملاحق

ف إلى التعرف على رأيك وانطباعك اه ازية التي ينتجها كل
كاكولا، بيبسي، ري، ود بوعلام، طار ضير لدكتوراه لوم تخصص تسيير
سات عنوان " اتيجية ، في قطاع المنتجات الغذائية"
التكرم بالإجابة ن ض سئلة دة الباحثة على إنجاح إنجاز هذه
علما ان إجابتكم خدم ئما لا يفوتنا أن نشكركم مسبة مجهودكم
عاونكم .

القسم الأول:الخصائص المتعلقة بالمستهلك

1- **ضع رقم ولايتك بالخانة** ☐

- **مطلوب وضع علامة (×) في الخانة الموافقة:**

2- **النوع :** ذكر ☐ أنثى ☐

3- **السن :** أقل من 20 سنة : ☐
من 20 إلى 30 سنة ☐
من31 إلى 40 ☐
من 41 إلى 50 ☐
أكثر من 50 ☐

4- **المستوى التعليمي :** ابتدائي ☐
متوسط ☐
ثانوي ☐
جامعي ☐
دراسات عليا ☐

5- **الدخل الشهري:** بدون دخل ☐
أقل من 8000 دج ☐
من 8000 إلى 15000 دج ☐
من 16000 إلى 25000دج ☐
من 26000 إلى 35000 دج ☐
من 36000 إلى 45000 دج ☐
أكثر من 45000 دج ☐

6- **الوظيفة:**
بدون عمل ☐ طالب ☐ موظف ☐ مدير ☐ أعمال حرة ☐

القسم الثاني: أسئلة خاصة بخصائص منتج المشروب الغازي والمؤثرة على قرار الشراء عند المستهلك

1- ما هي الاعتبارات الخاصة عند اختيارك للمشروب الغازي الذي تستهلكه ؟ ضع علامة (×) عند كل اعتبار حسب درجة الأهمية :

الاعتبارات الخاصة باختيارك للمشروب	غير مهم على الإطلاق	غير مهم	مهم نوعا ما	مهم	مهم جدا
سعر المشروب					
ذوق المشروب					
نسبة الغازات بالمشروب					
سمعة المشروب					
نسبة السكر بالمشروب					
السعة					
الشعور بالانتعاش عند تناوله					

2- لتحديد بعض أرائك حول مشروبك المفضل حاليا، ضع علامة (x) عند كل رأي حسب درجة الأهمية في الخانة المناسبة :

الآراء	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
1.يؤثر السعر على تغيير اختيار مشروبك المفضل					
2. تؤثر العروض والتخفيضات على تغيير اختيار مشروبك المفضل					
3. ليس من السهل تغيير مشروبك المفضل					
4. ستغير مشروبك المفضل إذا لم يحافظ على نفس الجودة والنوعية					

3- أين تستهلك مشروبك المفضل في الغالب ؟ ضع علامة (×) أمام الخيار المناسب :

المكان	مطلقا	أحيانا	دائما
المقهى			
المطعم			
البيت			
مكان العمل			
أماكن أخرى			

4- في أي وقت تفضل استهلاك المشروب الغازي المفضل لك ؟ ضع علامة (×) أمام الخيار المناس

	مطلقا	أحيانا	دائما
في الصباح			
عند الغداء			
بعد الظهيرة			
في المساء			
عند العشاء			
قبل النوم			
السهرة			
في المناسبات			

5- هل يختلف استهلاكك للمشروبات الغازية في الشتاء عنه في الصيف ؟

في الصيف أكثر ☐ في الشتاء أكثر ☐ لا يختلف ☐

6- هل تفضل شراء المشروبات الغازية من: محلات البيع بالتجزئة ؟ ☐

محلات البيع بالجملة؟ ☐

آلات البيع الإلكترونية؟ ☐

أماكن أخرى ؟ ☐

☐

لا يهم ؟

7- ما هي الوسائل الترويجية الأكثر تأثيرا على قرارك في شراء المشروب الغازي؟ ضع علامة (×) عند الوسيلة الأكثر تأثيرا :

الوسيلة الترويجية	لا تؤثر على الإطلاق	لا تؤثر	تؤثر نوعا ما	تؤثر	تؤثر جدا
المسابقات والهدايا					
المعارض					
الإشهار					
الرعاية الرياضية					
الرعاية الخيرية					
موقع المؤسسة على الأنترنت					
عروض الكميات الإضافية (الزيادة المجانية في كمية المشروب)					

8- ما هي الخصائص الأخرى التي تتمنى وجودها بالمشروب المفضل عندك ؟

....

....

....

القسم الثالث : آراء المستهلكين حول خصائص المشروبات الغازية التالية :

- كوكاكولا – بيبسي – حمود بوعلام – إيفري .

ضع علامة (x) عند الخانة المناسبة :

9- في رأيك أي هذه المشروبات يتميز بالجودة العالية ؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

10-أي من المشروبات التالية تجد أنها تلبي رغبات واحتياجات المستهلك؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

11-أي من الشروبات التالية ترى أنها تعرض بأحجام وأشكال مختلفة؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

12-أي من المشروبات التالية تجد فيها تعدد واختلاف الأذواق ؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

13-أي من المشروبات التالية يتميز تغليفها بالجاذبية في نظرك؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

14-أي من المشروبات التالية تجذبك أنواع عبواتها لكونها مناسبة للاستعمال؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

15-أي من المشروبات التالية تجد أنها أكثر ملائمة لمختلف الشرائح الاجتماعية؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

16-أي من المشروبات التالية تجد أن أسعارها تتوافق مع أحجامها ؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

17-أي من المشروبات التالية تجد أن أسعارها تتناسب مع جودتها؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

18-أي من المشروبات التالية تجد أنها أكثر توفرا بكل سهولة وفي أي وقت ؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

19-حسب رايك هل الإعلانات التي تقدمها المؤسسات المنتجة للمشروبات الغازية التالية تتميز بالجاذبية؟

	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

20- حدد الميزة المتوفرة بكل من المشروبات التالية:

	الجودة	السعر المناسب	توفر المشروب	جودة الترويج	شهرة المشروب
كوكاكولا					
بيبسي					
حمود بوعلام					
إيفري					

21-ما هو في رأيك المنتج الغازي الأكثر جاذبية من حيث الشهرة ؟

كوكاكولا ☐ **بيبسي** ☐ **حمود بوعلام** ☐ **إيفري** ☐

22- ما هو المشروب الغازي الذي تختار استهلاكه من بين المشروبات التالية ؟

كوكاكولا ☐ **بيبسي** ☐ **حمود بوعلام** ☐ **إيفري** ☐

23-لماذا اخترت بالتحديد هذا المشروب على خلاف المشروبات الأخرى ؟ ورد هذا السؤال في س1 القسم الثاني؟

الميزة المؤثرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق كليا
سعر المشروب					
ذوق المشروب					
نسبة الغازات بالمشروب					
سمعة المشروب					
نسبة السكر بالمشروب					
كميةالمشروب					
الشعور بالانتعاش عند تناوله					

24- هل أنت من مستهلكي مشروبات شركة حمود بوعلام ؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

25- هل أنت راض على اختيارك ؟ **نعم** ☐ **لا** ☐

في حالة الاجابة بـ "نعم" الرجاء الانتقال الى القسم الرابع من الاستبيان

في حالة الاجابة بـ " لا". شكرا جزيلا على المساعدة سنتوقف عند هذا الحد .

القسم الرابع : أسئلة خاصة بخصائص المشروب الغازي لحمود بوعلام

25-إذا كانت إجابتك بـ نعم ، فما هي الفروقات التي تلمسها عند استهلاكك لمشروب حمود بوعلام ؟

الفروقات	جيدة جدا	جيدة	مقبولة	غير مقبولة	غير مقبولة إطلاقا
مشروب ذو تركيبة غازية مناسبة					
مشروب ذو سكر مناسب					
مشروب ذو سعر مناسب					

مشروب ذو سمعة جيدة					
مشروب ذو ذوق مناسب					

- **فروقات اخرى، أذكرها :**

....

....

26-من خلال التشكيلة المتوفرة في السوق من المشروبات الغازية لحمود بوعلام، أيها يرى أنها الأفضل وأن الشركة قد وفقت في إرضاء ذوقك بها؟

تشكيلة المنتجات	**لا أتفق تماما**	**لا أتفق**	**أتفق إلى حد ما**	**أتفق**	**أتفق كليا**
مشروب الليمون					
سليكتو (Selecto)					
صودا لايت (Soda light)					
سليم - برتقال– (Salim Oronge)					
سليم– ليمون - (Salim Limon)					
مشروب أبيض - حمود (Limonade)					

27-أي نوع من التعبئة ترى أن شركة حمود بوعلام قد وفقت في إنتاجه ؟

نوع التعبئة	**لا أتفق تماما**	**لا أتفق**	**أتفق إلى حد ما**	**أتفق**	**أتفق كليا**
زجاجية					
بلاستيكية					
العلبة الصغيرة					

28-هل تجد أن مشروبك المفضل – حمود بوعلام – متاح في أي مكان وأي زمن؟

نعم ☐ **لا** ☐

....

29-هل ترى أنه يجب على المؤسسة المنتجة – حمود بوعلام - تكثيف نقاط البيع ؟

نعم ☐ **لا** ☐

....

30-هل ترى أنه يجب توحيد السعر في كل أماكن بيع المشروب نظرا للاختلاف الحالي في الأسعار بين محلات التجزئة والمطاعم مثلا؟

نعم ☐ **لا** ☐

....

- **شكرا على الإجابة عن أسئلة الاستبيان. يمكنك الإدلاء بأرائك وأفكارك حول الموضوع :**

....

....

....

....

- **إذا كنت مهتما بنتائج هذه الدراسة تفضل بترك بريدك الإلكتروني :**

....

ملاحظات أخري:

- اسم الباحثة والجامعة،

- استمارة استبيان بخط كبير.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التموقع المدرك لمنتج المشروب الغازي الجزائري مقارنة بمنتجات العلامات الأجنبية المنافسة، حيث قمنا بتطبيق دراسة استقصائية لتحديد صورة ومكانة المنتج الجزائري لدى المستهلك مقارنة بمنتجات العلامات الاجنبية .

أبرزت نتائج البحث أن المشروبات الغازية للمؤسسات المحلية تسجل ضعفا وتدهورا في تموقعها التنافسي مقارنة بالتموقع المدرك للمشروبات الغازية للعلامات الأجنبية، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات المحلية لا تهتم بالتركيز أكثر على الأبعاد التي تكتسي أهمية قصوى لدى الزبائن، بعكس المؤسسات الأجنبية التي تميز منتجاتها بطابع تتماشى مع رغبات وتطلعات المستهلك الجزائري.

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التموقع، التموقع المدرك، الوضعية التنافسية، التجزئة السوقية، استهداف القطاعات .

Résumé :

Ce travail se propose d'étudier la position concurrentielle des boissons gazeuses algériennes par rapport à celles de marques étrangères. A cet effet, on a mené une enquête en vue de déterminer l'image et le prestige de la boisson gazeuse algérienne dans l'optique Du consommateur relativement à la boisson étrangère.

A l'issue de cette étude, on a conclu que les boissons gazeuse locales témoignaient une détérioration de leur position concurrentielle par rapport au produit étranger car les entreprises ne se concentraient pas sur certaines dimension qui sont d'une importance primordiale pour le consommateur algérienne.

Mots-clés: Stratégie de positionnement, Positionnement perçu, Position concurrentielle, Segmentation du marché, Ciblage des secteur .

Abstract :

This work aims to study the competitive position of Algerian soft drinks compared to those of foreign brands. To this reason, we have conducted this study to determine the image and prestige of Algerian soft drinks from the perspective of the consumer in comparison with the foreign soft drink .

As a result of this study, it was concluded that local soft drink showed a deterioration in thier competitive position compared with the foreign product, because the organizations did not concentrate on certain dimension that are of primary importance to the Algerian consumer.

Keywords: positioning strategy, perceptible positioning, Competitive position, Market Segmentation, Sector Targeting.